GE01-2015P-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
e-mail <prénom.nom>@utbm.fr
http://www.utbm.fr

Christian GIRARDOT

GE01

Fondements de la gestion

Examen médian

Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de questions

Mercredi 22 avril 2015

Le sujet comporte cinq 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 vos 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

« La fonderie Davergne file au rythme du TGV », Guillaume Roussange, *Les Échos*, lundi 23 février 2015

Travail à faire :

1. Caractériser l'entreprise Davergne selon :
   a) La typologie de Colin Clark. **[0,5 point]**
   b) La typologie du Système Élargi de Comptabilité Nationale (SECN). **[0,5 point]**
   c) La typologie des statuts juridiques. **[1,5 point]**
   d) La typologie de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE). **[0,5 point]**
2. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de l'entreprise Davergne. **[1,5 point]**

DEUXIÈME DOSSIER

« La filière des drones civils est condamnée à la consolidation », Bruno Trévidic, *Les Échos*, jeudi 2 avril 2015

Travail à faire :

1. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – sur le marché français des drones civils à usage professionnel. Vous vous placerez dans le cadre de la relation entre les fabricants de drones et les opérateurs recourant à des drones. Vous veillerez à préciser qui sont les offreurs et qui sont les demandeurs. **[1 point]**
2. Relever les difficultés qui empêchent la filière des drones civils à usage professionnel de se développer. **[0,5 point]**
3. À quel type de services appartiennent les services proposés par les opérateurs de drones à usage professionnel ? **[0,5 point]**

TROISIÈME DOSSIER

« Bleu Forêt, héraut de la chaussette *made in* France », Nicole Vulser, *Le Monde*, vendredi 27 mars 2015

Travail à faire :

1. Préciser les choix stratégique de l'entreprise Tricotage des Vosges. **[3,5 points]**
2. Préciser le contenu de l'attribut < qualité perçue > de la variable produit du *mix marketing* de l'entreprise Tricotage des Vosges. **[0,5 point]**

QUATRIÈME DOSSIER

« Le nouveau cocktail d'Air Liquide », Sabine Delanglade, *Les Échos*, jeudi 22 janvier 2015

Travail à faire :

1. Dans le cadre du diagnostic stratégique SWOT, relever huit forces actuelles du groupe Air Liquide. **[4 points]**
2. Dans le cadre du diagnostic stratégique SWOT, relever trois opportunités de marché actuelles pour le groupe Air Liquide. **[1,5 point]**

CINQUIÈME DOSSIER

« Etam raffermit son image glamour », Francine Rivaud, *Challenges* n° 422, jeudi 26 février 2015

Travail à faire :

1. Positionner l'enseigne Etam sur la courbe de cycle de vie du produit en France en 2014. Vous pouvez répondre par une phrase ou un graphique. **[0,5 point]**
2. Préciser le contenu de l'attribut < innovation > de la variable produit du *mix marketing* de l'enseigne Etam. **[0,5 point]**
3. Préciser le contenu de l'attribut < largeur de la gamme et extrait de la profondeur de la gamme > de la variable produit du *mix marketing* de l'enseigne Etam. **[1,5 point]**
4. Préciser le contenu de l'attribut < assortiment en boutique de prêt-à-porter > de la variable distribution du *mix marketing* de l'enseigne Etam. **[0,5 point]**
5. Préciser le contenu de l'attribut < logistique en boutique de prêt-à-porter > de la variable distribution du *mix marketing* de l'enseigne Etam. **[0,5 point]**
6. Préciser le contenu de l'attribut < supports de communication hors média > de la variable communication du *mix marketing* de l'enseigne Etam. **[0,5 point]**

La fonderie Davergne file au rythme du TGV

Guillaume Roussange, *Les Échos*, lundi 23 février 2015

Fiche d'identité de l'entreprise Davergne

Raison sociale	Établissements Raoul Davergne
Siège social	31 rue Victor Hugo 80210 Feuquières-en-Vimeu (Somme)
Code activité NAF	2454Z – Fonderie d'autres métaux non ferreux
Forme juridique	Société par actions simplifiée
Président	M. Dominique Davergne
Effectif	110 salariés
Capital social	214 000,00 euros

Davergne, spécialiste de la fonderie de cupro-aluminium, tourne à plein régime. Pinces pour fil de contact, griffes de serrage, mécanismes de porte, raccords de jonction... L'entreprise picarde est littéralement portée par les nouveaux chantiers ferroviaires. Parmi les marchés les plus récents qu'elle a obtenu : la fourniture d'équipements destinés aux 300 kilomètres de la ligne TGV Tours-Bordeaux, à la dernière tranche du TGV Est, mais aussi à l'ICE allemand ou à une liaison à grande vitesse au Maroc. L'année dernière, l'entreprise a ainsi coulé plus de 1 500 tonnes – équivalent à plus de cinq millions de pièces – de son alliage agglomérant aluminium, cuivre, fer et nickel.

« *Actuellement, nos ateliers tournent à plein régime, jour et nuit* », se félicite Dominique Davergne, président de l'entreprise et petit-fils du fondateur. Conséquence de ce surcroît d'activité estimé à 20 % environ, l'entreprise a dû recourir à une vingtaine de salariés intérimaires et déployer le travail posté en 2 × 8 heures, voire en 3 × 8 heures.

L'objectif de la fonderie Davergne est désormais de consolider cette croissance en diversifiant ses activités. L'entreprise se dégage progressivement de l'automobile, jugeant que les conditions commerciales y sont trop dures. 40 % de son chiffre d'affaires de 12 millions d'euros proviennent déjà du secteur ferroviaire. C'est pourquoi la firme fait feu de tout bois pour trouver de nouveaux marchés : appareillages électriques, serrurerie ou robinetterie industrielle sur lesquels elle est déjà bien positionnée. « *Nous produisons aussi des pièces de prestige, comme des boucles et des étriers pour la Garde Républicaine* », se félicite Dominique Davergne.

Selon le dirigeant, l'intégration des moyens de R&D et de prototypage permet de répondre aux besoins de ses 200 clients. Récemment, la fonderie Davergne a ainsi été retenue par le groupe JC Decaux pour produire des pièces d'assemblage destinées aux futurs abribus de la ville de Paris. De même, les équipes R&D travaillent actuellement sur une pièce maîtresse d'un système de traitement des eaux de ballast des navires marchands. L'entreprise Davergne investit tous les ans 5 % de son chiffre d'affaires dans l'outil de production et la R&D.

La filière des drones civils est condamnée à la consolidation

Bruno Trévidic, *Les Échos*, jeudi 2 avril 2015

L'année 2015 pourrait être celle de la fin de l'expérimentation pour la filière des drones civils en France. Avec le risque du désenchantement. Après une explosion de créations d'entreprises depuis 2012, la consolidation semble inévitable, alors que les appels d'offres tardent et que le cadre réglementaire reste évolutif. En trois ans, la filière française des drones civils est passée à 2 250 appareils déclarés, selon les chiffres les plus récents de la direction générale de l'aviation civile (DGAC). Mais le chiffre d'affaires total du secteur n'était encore que de 50 millions d'euros en 2014, toujours selon la DGAC.

Le secteur de la communication réalise la moitié de l'activité. La majorité des 1 300 opérateurs de drones recensés sont des photographes ou des cameramen, travailleurs indépendants ou associés au sein d'une microstructure, qui filment des mariages, des cérémonies, des festivals... Les activités plus industrielles, ciblées par les opérateurs comme la société parisienne Redbird, ne représentent que 40 % du chiffre d'affaires total : 20 % pour l'inspection d'infrastructures (électriques, ferroviaires…) et l'avancement de chantiers, 15 % pour la surveillance de carrières et 5 % pour l'agriculture.

Quant à la filière industrielle des constructeurs français de drones, elle reste confidentielle, avec 45 fabricants répertoriés par la DGAC, dont moins d'une dizaine est véritablement actif sur le marché. Aucun chiffre d'affaires consolidé n'est pour l'instant disponible. L'un des fabricants les plus en vue, la société toulousaine Delair-Tech, annonce un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros en 2014 (contre 220 000 euros déclarés en 2013). La société grenobloise Delta Drone, cotée à la Bourse de Paris, annonce 939 000 euros de chiffre d'affaires en 2014, pour une perte nette de 12,2 millions d'euros. La société bordelaise Fly-N-Sense, rachetée l'an dernier par le groupe VivaSanté (marques Humex, Juvamine, Mercurochrome, Urgo…), basé à Chenove (Côte-d'Or), déclarait 189 000 euros de chiffre d'affaires en 2013.

Le seul acteur de poids est la société Parrot – connue notamment pour ses kits téléphoniques mains libres –, dont l'essentiel de l'activité reste toutefois tournée vers le grand public. Sur 99 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en 2014, trois millions seulement proviennent de ventes aux professionnels. Parrot semble bien placé pour jouer les consolidateurs. Entré au capital de la société Delair-Tech, à la faveur d'une levée de fonds de trois millions d'euros, l'entreprise fondée par Henri Seydoux a investi 1,6 million l'été dernier, chez Airinov, société parisienne spécialisée dans l'exploitation de drones pour proposer des services au secteur agricole (développement des récoltes…).

Mais hormis Parrot, les investissements industriels dans les drones restent rares. L'entrée de l'énergéticien GDF Suez au capital de l'opérateur Redbird, pour deux millions d'euros, est une première pour un groupe de cette taille. Les incertitudes sur l'évolution du cadre réglementaire n'arrangent rien. Si la France a été l'un des premiers pays à se doter dès 2012, d'une réglementation spécifique pour l'usage des drones professionnels, une première révision est déjà nécessaire, afin de définir une position sur la présence (ou non) de caméras embarquées. Aujourd'hui, les drones-caméra n'ont pas le droit de voler sans dérogation au-dessus d'une zone peuplée ou d'une propriété privée. Leur champ d'action s'en trouve ainsi considérablement réduit. Mais les professionnels attendent surtout avec impatience la future réglementation européenne, prévue pour fin 2015, qui leur ouvrira enfin le marché unique européen.

Bleu Forêt, héraut de la chaussette *made in* France

Nicole Vulser, *Le Monde*, vendredi 27 mars 2015

Les pêcheurs à la truite attendent tranquillement que leur bonne fortune surgisse de la Mosellote, un affluent de la Moselle qui coule devant l'usine de la société Tricotage des Vosges à Vagney (Vosges), entre Remiremont et Gérardmer. En face, les 170 salariés qui travaillent sur le site, s'activent nuit et jour pour fabriquer jusqu'à 30 000 paires de chaussettes, de collants et de leggins toutes les vingt-quatre heures. Soit près de six millions de paires par an. L'entreprise, toujours détenue à 95 % par Jacques Marie, reste le principal fabricant de chaussettes de l'Hexagone et continue chaque année à investir pour renouveler et moderniser son parc de machines à tricoter.

Dans cette gigantesque usine qui fut une filature dès 1830, des espaces sont libérés dans les ateliers pour recevoir, ce jeudi 26 mars, seize nouveaux métiers circulaires fabriqués par la société Italienne Lonati, basée à Brescia (Lombardie). Ils produiront des chaussettes en laine fine dont la pointe sera automatiquement remaillée, évitant ainsi une fastidieuse intervention manuelle. « *Ces métiers remplaceront d'anciennes machines au sein d'un un parc constitué de 240 machines italiennes ou japonaises* », explique André Leidelinger, directeur de la production. Chaque année depuis vingt ans, l'entreprise vosgienne investit entre 500 000 et un million d'euros dans son outil industriel. En cinq ans, une centaine de machines ont ainsi été renouvelées.

« *À l'aide de nos trois stylistes, nous créons chaque année deux collections, soit 170 nouveaux modèles hommes et femmes*, explique Valérie Cornevin, directrice de la recherche et du développement. *Nous gérons au total 1 200 références chaque saison, dans de nombreuses matières (cachemire, coton peigné, fil d'Écosse, laine, nylon, soie...)* ». Pourtant, les consommateurs sont plutôt très sages : entre 50 % et 60 % des paires de chaussettes vendues sont noires, plus de 30 % sont grises, bleu marine, beiges ou blanches. Le reste est constitué de multiples motifs, de couleurs pastel et de quelques couleurs vives.

Fatima fait partie de l'équipe des ouvrières employées à la finition. Elle insère dans une machine en moyenne 600 chaussettes à l'heure pour coudre leur pointe. L'arrivée des nouvelles machines qui feront aussi ce travail ne l'inquiète pas pour autant. Le temps n'est plus aux licenciements, ce qui avait été le cas avant la reprise de l'usine par Jacques Marie. « *On verra bien, on peut tout faire* », dit-elle. Les ouvrières changent en effet d'activités toutes les deux heures un quart, pour passer du formage (mise sur une forme des chaussettes avant leur passage dans un autoclave), au défroissage à la vapeur, puis au conditionnement (pliage, pose du cavalier plastique qui permettra l'accrochage en rayon et de l'étiquette), et enfin l'emballage. Dès qu'il est techniquement possible de créer et d'implanter une machine qui se charge de travaux répétitifs, le personnel est affecté à d'autres tâches. L'usine de Vagney, d'une superficie de 18 000 mètres carrés, était vouée à la fermeture quand elle a été reprise en 1994 par Jacques Marie, l'un des principaux artisans du succès des collants Dim, dont il a exploité la licence pendant dix ans.

À contre-courant des délocalisations devenues la règle dans l'industrie textile, il a décidé de jouer le *made in* France avec une marque haut de gamme : Bleu Forêt, distribuée surtout dans le circuit sélectif (détaillants spécialisés indépendants, grands magasins comme Le Printemps, Le BHV ou Les Galeries Lafayette…), mais aussi avec des collections spécifiques

destinées à la grande distribution à dominante alimentaire. Il s'y tient toujours et refuse *mordicus* de délocaliser la fabrication. Ce qui n'est pas le cas de l'entreprise troyenne Olympia, située à Romilly-sur-Seine (Aube), dont les produits sont vendus exclusivement en grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire. Olympia a été repris par M. Marie après sa liquidation en 2010. Les produits vendus sous la marque Olympia restent fabriqués à 80 % en Roumanie, au Portugal et en Italie, même si le P-DG de Tricotage des Vosges a relocalisé 20 % de la production dans l'usine de Vagney. « *Le chiffre d'affaires arrêté au 30 juin 2015 de la société Tricotage des Vosges devrait être stable par rapport à l'exercice comptable précédent, à 24 millions d'euros dont 15 millions pour Bleu Forêt et 9 millions pour Olympia* », explique le P-DG du groupe. Le résultat d'exploitation sera légèrement supérieur à un million d'euros, précise- t-il.

Si 30 % des ventes de la marque Bleu Forêt sont réalisées à l'international, Jacques Marie compte porter ce ratio à 50 % d'ici à trois ans. L'un des atouts tient à la logistique qui permet de livrer en moins de deux semaines un point de vente en Europe, au Japon – où la marque a su rapidement fidéliser des clients –, en Chine ou encore en Amérique du Nord. Bien avant que l'écologie ne devienne à la mode, l'entreprise profitait de l'électricité produite par une petite usine hydroélectrique implantée au cœur du site. L'ancienne gigantesque turbine, l'alternateur colossal et les machines métalliques ventrues qui datent de 1910, trônent encore au sein de l'usine. Elles ont été remplacées par de nouveaux équipements moins volumineux. « *De 50 % à 60 % de l'électricité que nous produisons est utilisée par notre process et nous revendons le solde à EDF* », précise Jacques Marie. L'eau n'est pas uniquement bienfaitrice pour les pêcheurs de la Mosellote !

Le nouveau cocktail d'Air Liquide

Sabine Delanglade, *Les Échos*, jeudi 22 janvier 2015

Fiche d'identité du groupe Air Liquide

Siège social	75 quai d'Orsay 75321 Paris cedex 07
Code activité NAF	2011 – Fabrication de gaz industriels
Forme juridique	Société anonyme à conseil d'administration
Président-directeur général	M. Benoît Potier
Effectif mondial	50 000 salariés
Chiffre d'affaires en 2014	15,358 milliards d'euros (+ 0,9 % *versus* 2013)
Répartition du chiffre d'affaires entre les divisions en 2014	Industriel marchand (37 %), grande industrie (36 %), santé (19 %), électronique (8 %)
Répartition du chiffre d'affaires entre les zones géographiques en 2014	Europe (51 %), Amérique du Nord et Amérique latine (23 %), Asie-Pacifique (23 %), Moyen-Orient et Afrique (3 %)
Résultat net (bénéfice) en 2014	1,665 milliard d'euros (+ 1,5 % *versus* 2013)
Évolution du cours boursier de l'action	+ 135,6 % entre le 21 janvier 2015 et le 10 juin 2002 + 622,8 % entre le 21 janvier 2015 et le 10 janvier 1990

« *Nous ne sommes toujours pas vraiment sortis de la crise de 2009, et on se demande si et quand nous en sortirons* ». Ce n'est pas parce que Benoît Potier est lucide qu'il est pessimiste. Il ne compte pas sur une embellie venue d'ici ou d'ailleurs, bref, il n'attend plus Godot[1], traduisez la croissance, il va la chercher. Cet homme policé le fait, dit-il, « *avec les dents*[2] ». Il en est convaincu : « *Il se passe des choses actuellement qui bouleversent l'environnement à une vitesse inégalée. Je n'ai jamais vu une telle accélération de potentiel* ». À ses troupes, il a lancé un mot d'ordre : innovez, trouvez de nouvelles applications, de nouveaux services. « Think different ![3] », semble être devenu le mot d'ordre chez Air Liquide.

La vision de Benoît Potier a rencontré un certain succès : la moitié du chiffre d'affaires réalisé l'an dernier n'existait pas il y a huit ans. Quand on a en tête l'image d'industrie lourde des grosses usines d'Air Liquide, implantées sur de nombreuses plates-formes pétrochimiques ou sidérurgiques partout dans le monde, on ne peut qu'être surpris d'entendre, dans l'un de ses centres d'appels, un opérateur demander à un malade si sa belle-fille est bien passée lui apporter ses provisions comme elle s'y était engagée ! C'est ainsi que le groupe Air Liquide ne cesse, à partir de ses bases historiques, de s'ouvrir à de nouveaux métiers, en l'occurrence

[1] L'auteur de l'article utilise une première analogie pour désigner la croissance. Elle renvoie à la pièce de théâtre du romancier irlandais Samuel Beckett (1906-1989) *En attendant Godot*, publiée en 1953.

[2] L'auteur de l'article utilise une seconde analogie pour désigner les efforts qu'il faudra déployer pour trouver des gisements de croissance. Elle renvoie à un discours prononcé par l'ancien Président de la République française Nicolas Sarkozy, le 30 août 2007, lors de l'université d'été du Medef.

[3] L'auteur de l'article utilise le célèbre slogan, créé par l'agence de conseil en communication publicitaire TBWA, que porta Apple entre 1997 et 2002.

celui de la santé à domicile, lui qui avait commencé son activité en fournissant des gaz médicaux aux hôpitaux. Aujourd'hui, la santé fait partie des relais de croissance identifiés par Benoît Potier, qui n'est que le cinquième président du groupe depuis sa création en 1902.

Toutes les entreprises cherchent à sécuriser leur activité en lui arrimant de nouveaux débouchés. Air Liquide, dans le souci qu'a l'entreprise de la récurrence de ses résultats, voit en plus un engagement moral contracté avec ses actionnaires, qui remonte aux conditions de sa création. À la fin des années 1890, Georges Claude (1870-1960), un jeune passionné de chimie et pétri d'ambition, se persuade qu'il parviendra à liquéfier l'air pour en isoler les composants comme l'azote ou l'oxygène, rendant ainsi plus accessibles ces molécules dont la grande industrie naissante est si avide. Fini le temps des soufflets pour activer le feu des forges avec l'oxygène de l'air. Pas d'explosifs ou d'engrais sans azote. Restait à démontrer l'intuition de George Claude, auquel s'était associé le physicien Paul Delorme. Les banques les éconduiront gentiment. Depuis Air Liquide vit dans le mythe du « syndicat », ce groupe de proches et d'amis, dont l'époux de l'une des filles d'Alexis Godillot (1816-1893), richissime fournisseur de chaussures de l'armée française, qui, sans barguigner, malgré l'absence de résultats, apporta des capitaux pendant quatre ans et permit l'éclosion de l'une des plus belles sagas industrielles françaises.

L'air liquide irrigue aujourd'hui la quasi-totalité des productions industrielles, des petits pois congelés (l'injection d'azote permet de les présenter bien séparés) aux raffineries pétrolières, dans lesquelles l'hydrogène sert de dépolluant. Les investisseurs n'ont jamais eu à s'en plaindre, le groupe a la réputation de chouchouter ses actionnaires individuels, comme en témoigne le tour en voiture à hydrogène, offert lors du Salon Actionaria qui s'est tenu à Paris, les 21 et 22 novembre dernier.

Si Air Liquide a passé très tôt les frontières – le groupe était présent au Japon dès 1907 –, ce n'est pas tellement parce qu'il a anticipé l'ampleur de la mondialisation mais parce que les citernes et les bouteilles sont très lourdes. Le transport étant très coûteux, il est indispensable de s'installer auprès de ses clients. L'acquisition du groupe Big Three en 1986, pour un milliard de dollars payé exclusivement en numéraire, marqua le grand retour aux États-Unis, premier marché au monde, dont le groupe français avait dû se retirer après la Seconde Guerre mondiale, faute de ressources. L'autre achat clef, ce fut la société Messmer en 2004 en Allemagne, gros marché dont le groupe germanique Linde, son concurrent historique, ne lui laissait jusque-là que les miettes.

Bien sûr, Air Liquide s'étend aussi dans les pays émergents (dont le poids dans le chiffre d'affaires est passé de 16 % en 2009 à 24 % en 2013). Il détient ainsi une place de choix en Chine, pays dans lequel le groupe Air Liquide est passé de presque rien en 2000 à 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier. La division électronique a notamment raflé tout le marché des gaz très purs utilisés par l'industrie des panneaux solaires. Mais on ne peut pousser les murs : « *L'expansion géographique a ses limites, après il faut aller sur la Lune* », s'amuse à dire un cadre dirigeant. Le groupe Air Liquide ne se contente pas d'élargir son marché, il approfondit, cherche de nouvelles applications. Il veut précéder les désirs de ses clients, les aider à améliorer leurs procédés et ainsi se les attacher : « *Nous ne voulons pas devenir une "commodité" chimique comme une autre* ». C'est ainsi qu'Air Liquide a mis au point une gamme de gaz alimentaires, qui évitent que le film des produits sous vide ne compresse l'aliment. Il fournit à Arianespace des réservoirs « à peine plus épais qu'une coquille d'œuf », capables d'emporter des centaines de tonnes de gaz.

Sur ces bases solides, Benoît Potier a identifié trois domaines de croissance auxquels iront en priorité les dix milliards d'investissement du prochain plan quinquennal de développement : l'exploitation de l'hydrogène comme source d'énergie, les énergies alternatives et la santé. De chaque domaine, il attend un milliard d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire d'ici à 2020.

Sur l'économie de l'hydrogène, chère à Jeremy Rifkin[4] et à Jules Verne[5], le groupe y réfléchit depuis quinze ans déjà. Quoi de plus propre qu'une combustion qui ne rejette que de l'eau ? L'automobile va-t-elle basculer et choisir cette nouvelle source d'énergie ? Signal fort, le groupe japonais Toyota a annoncé en novembre un premier véhicule fabriqué en série. Air Liquide participe à la construction de 400 stations-service à hydrogène en Allemagne et veut maîtriser toute la chaîne de valeur[6] : 1 % du marché automobile qui se convertit à l'hydrogène, c'est quinze milliards d'euros par an pour la filière, à comparer avec les 60 à 70 milliards d'euros du marché mondial des gaz industriels. Il n'y a pas que la voiture. Sur un tournage de cinéma, une petite pile peut, par exemple, remplacer de gros générateurs. Benoît Potier est persuadé que « *l'hydrogène en tant que vecteur d'énergie se développera d'une façon ou d'une autre* ».

Côté révolution énergétique, le boom du gaz de schiste et la chute des prix de l'énergie qu'il entraîne font refluer toute l'industrie mondiale vers les États-Unis. Les projets pétrochimiques fleurissent et Air Liquide aura sa part des dix craqueurs d'éthylène en cours de construction, des installations à cinq milliards de dollars l'unité. La conversion du charbon en carburant liquide pour la chimie ou les énergies renouvelables apporteront aussi de la croissance.

Troisième tiers du développement futur, la santé. Si le marché des hôpitaux est plutôt stable en Europe (75 000 hôpitaux clients), il croît dans les pays émergents, comme les soins à domicile. Le groupe Air Liquide ne se contente plus d'apporter des respirateurs à domicile (un million de patients livrés), mais toutes les machines nécessaires à d'autres pathologies chroniques. S'appuyant sur son réseau d'agences, Air Liquide ne cesse de remonter la chaîne de valeur des services aux malades. Pour y parvenir, Air Liquide a procédé à une trentaine d'acquisitions effectuées en Australie, au Brésil, en Corée du Sud ou en France. C'est la santé qui fait la croissance du groupe en Europe. En France, elle est d'ors et déjà plus importante que l'industrie et n'a pas fini de produire ses effets, dopée par la numérisation, qui permettra d'utiliser au mieux toutes les données concernant les malades (alertes, rappels de traitement, etc.).

---

[4] *L'économie hydrogène : après la fin du pétrole, la nouvelle révolution économique*, éditions La Découverte, 2002

[5] Le romancier Jules Verne (1828-1905) fut un précurseur. Dans *L'île mystérieuse* publiée en 1874, l'un des personnages, l'ingénieur Cyrus Smith, décrit l'hydrogène comme une source d'énergie sans limite.

[6] Air Liquide a déjà installé 60 stations dans le monde.

Etam raffermit son image glamour

Francine Rivaud, *Challenges* n° 422, jeudi 26 février 2015

Ce sera, mardi 3 mars, le rendez-vous de tous les fans de mode. En prélude à la *Fashion Week* parisienne, l'enseigne Etam présentera son huitième *Live Show*[7] de lingerie et de maillots de bain – une centaine de modèles au total – à la piscine Molitor (XVIe arrondissement), luxueusement rénovée depuis mai 2014. Parmi les mannequins arborant la nouvelle collection printemps-été 2015, Natalia Vodianova, styliste et égérie de la marque Etam. Une façon d'être dans le bain et de réchauffer la température…

Car la marque créée en 1963 par Henry Lindemann et Pierre Milchior veut conserver sa place de leader français de la lingerie. Et rivaliser avec les grands distributeurs mondiaux. Le chiffre d'affaires de l'enseigne atteint 1,2 milliard d'euros l'an dernier. Une progression de 2,4 % en France, alors que, selon l'Institut français de la mode (IFM), le marché des chaînes spécialisées n'a augmenté que d'1,6 % en lingerie et d'1,2 % pour le prêt-à-porter. « *Longtemps perçue comme traditionnelle, la marque Etam est devenue glamour* », analyse Laurence-Anne Parent, directrice associée du cabinet d'études Advancy. Laurent Milchior, qui a pris les commandes de la société familiale voici cinq ans, détaille : « *Pour continuer à s'imposer, il faut réunir image, offre, magasins et produits* ». Un carré magique qu'il ne cesse d'enrichir.

Ainsi, depuis octobre dernier, Etam a lancé dans une trentaine de magasins – ils seront 45 à la fin de l'année – une ligne de 600 références d'articles de maquillage à sa marque. Tous à petits prix mais aux noms évocateurs : rouges à lèvres Porte-baisers (8,90 euros), ombres à paupières Soutien regard (5,90 euros) ou mascara Balconnet de cils (5,90 euros). Un investissement significatif qui a permis d'augmenter le trafic dans les points de vente, et de recruter de nouvelles clientes, par ailleurs plus jeunes. « *Le panier moyen a aussi augmenté de 10 à 15 %* », révèle un expert du secteur. « *Les bénéfices devraient être là en 2016* », assure Laurent Milchior.

Même si les articles de maquillage sont visibles dès l'entrée des magasins, la lingerie reste le point fort d'Etam. Un incontournable que l'enseigne veut transformer en achat plaisir. À chaque saison, on peut choisir de nouveaux modèles de culottes et de soutien-gorge dans un éventail étendu de couleurs. Mais, à l'heure où des marques comme Intimissimi (propriété du groupe italien Calzedonia) et Mango (propriété du groupe éponyme) percent sur le marché, où Kiabi (propriété du groupe Auchan) ambitionne de doubler les ventes de son rayon lingerie, Etam n'entend pas se laisser doubler. « *Un leader doit innover* », martèle Laurent Milchior. C'est ainsi que de nouvelles matières textiles, de nouvelles coques et de nouvelles armatures flexibles de soutien-gorge sont apparues.

Parallèlement, Etam a entamé un gros travail sur le prêt-à-porter (des tee-shirts, des chemisiers, des jeans, des jupes, des vestes…), présent dans 160 magasins en France, sur un total de 350. Dans un secteur très concurrentiel, avec des poids lourds comme le groupe espagnol Zara ou le groupe suédois H&M, mieux vaut jouer la différence. « *Nous avons choisi de présenter moins de produits, dans quelques tailles seulement, afin de les mettre idéalement en valeur* », indique Marie Schott, directrice générale de la marque Etam. La

[7] Défilé en français.

cliente n'est pas lésée pour autant. Un réassort journalier permet d'approvisionner le magasin dès qu'un article manque.

De plus, le parc de magasins a été réorganisé. Certains magasins ont été agrandis, comme ceux de La Défense ou de l'avenue des Ternes (XVIIe arrondissement de Paris), afin de présenter toute l'offre. D'autres, par exemple à Lyon (Rhône), ont été spécialisés : le magasin du 67 rue de la République est consacré au prêt-à-porter, tandis que du 83 de la même rue est dédié à la lingerie. Alors que le magasin est à nouveau plébiscité par les consommatrices, selon une étude récente de la société d'études Precepta, il faut leur donner envie d'entrer en multipliant les occasions de le faire. Aussi, pour la première fois cette année, la majorité des modèles présentés lors du défilé sera disponible dès le lendemain en boutiques.