

### DOSSIER 1

À l'aide des *annexes 1 à 5* et de vos connaissances tant théoriques que factuelles, répondez aux questions suivantes.

#### A. Management stratégique

##### 1. Définissez : stratégie de groupe ; stratégie d'activité

Un **segment stratégique** (*strategic business unit SBU*) ou **domaine d'activité stratégique (DAS)** correspond à un ensemble de biens ou de services et à un marché spécifique et homogène à l'intérieur duquel l'entreprise déploiera des atouts adaptés afin de faire face ou même de dominer la concurrence. Il est nécessaire de délimiter le champ de la stratégie pour pouvoir définir le comportement à adopter. La réflexion sur les choix stratégiques va donc porter d'une part sur le choix du ou des domaines d'activité et d'autre part sur la manière de se comporter à l'intérieur de ceux-ci.

- La **stratégie de groupe** (ou d'entreprise, en anglais, **corporate strategy**) consiste à choisir les marchés sur lesquels l'entreprise est présente, à s'engager dans de nouveaux domaines et/ou à se retirer de certains.
- La **stratégie concurrentielle** (ou d'activité, ou de domaine, en anglais, **business strategy**) consiste à définir les manœuvres que l'on va effectuer dans un domaine d'activité déterminé pour se placer de la façon la plus favorable possible vis-à-vis de la concurrence. L'objectif est de se construire un avantage compétitif sur ce secteur.

Si l'on se réfère à la matrice du BCG le rôle de la stratégie de groupe est de gérer le portefeuille de produits (choisir les nouveaux dilemmes, développer les vedettes, exploiter les vaches à lait et abandonner les poids morts) et celui de chaque stratégie d'activité est de déterminer la formule stratégique la plus adaptée aux objectifs du **domaine d'activité stratégique (DAS)** tout en maintenant la cohérence entre les actions entreprises et les objectifs globaux de la stratégie de groupe. Le plus souvent la stratégie de groupe est déterminée par la direction de l'entreprise et chaque stratégie d'activité par un responsable spécifique (dirigeant d'une filiale ou chef de produit groupe) sous le contrôle des dirigeants.

Dans le cas de Zodiac les dirigeants de l'entreprise choisissent les activités à créer, développer ou abandonner (gilets de sauvetage, réservoirs de carburant, essuie-glace, systèmes électriques, tuyauterie, sièges, chariots à nourriture...). Ils fixent également les objectifs de chaque activité, allouent les ressources du groupe, coordonnent les activités et arbitrent les différents en harmonie avec les objectifs du groupe.

##### 2. Présentez en une vingtaine de lignes l'équation stratégique de Zodiac Aerospace

La **diversification** consiste pour une entreprise à lancer de nouveaux produits et/ou s'implanter sur de nouveaux marchés et / ou mettre en œuvre de nouvelles technologies.

Dans le cas de Zodiac la diversification était au départ une diversification de redressement (en 1973 elle était au bord du dépôt de bilan) puis devint une diversification de croissance quand la stratégie du groupe s'avéra performante. Zodiac par rachat (**croissance externe**) s'implante sur de nouvelles activités que l'on peut classer en trois ensembles : équipements de sécurité, de fonctionnement et d'intérieur des avions, ce dernier faisant plus de 50% de l'activité.

La logique et la performance de cette formule tiennent à la diversité (minimisation du risque, effets bénéfiques de la gestion d'un portefeuille tel que l'a décrite le BCG (Boston Consulting Group) par sa célèbre matrice.

Pour chacune de ces activités l'entrée de Zodiac se fait grâce à un rachat qui lui permet d'être dominant sur un marché étroit mais dont la dominance va lui éviter la plupart des contraintes de la concurrence (**Dominance par une stratégie de niche**).

Chacun de ces marchés est étroit, le coût global est faible en comparaison de celui de l'avion, cette conjonction forme une opportunité pour Zodiac qui minimise ainsi les contraintes qui pèsent généralement sur la fixation des prix.

Contrairement au marché de l'automobile, la durée de vie d'un avion est très supérieure à la durée de vie de ses équipements. Cette situation permet à Zodiac d'augmenter sa liberté en termes de prix et ce marché de renouvellement offre au producteur de ces équipements un chiffre d'affaires récurrent, favorisant ainsi sa pérennité (**Récurrence**).

La spécificité des marchés, le petit nombre de clients limitent, pour ZODIAC, l'impact des forces qui pèsent selon Porter sur tous les marchés : clients, fournisseurs, concurrents, produits substitués, à l'exception des entrants potentiels qui restent, eux, un danger et une contrainte pour Zodiac.

Ces stratégies forment la composition principale de l'équation stratégique de Zodiac à laquelle nous pouvons ajouter en complément :

- Une stratégie de coût pour éviter un dérapage de ceux-ci ;
- Une stratégie de partenariat pour limiter les coûts : sous-traitance ;
- Une différenciation pour consolider les marchés existants et permettre de nouvelles diversifications en consolidant l'image de Zodiac vis-à-vis de ses clients aviateurs.
- Une veille stratégique et technologique pour maintenir ses positions dominantes en termes de compétences et de recherche et développement ;
- une spécialisation sur son marché d'équipementier qui lui assure une minimisation des risques, un potentiel de développement et l'assurance de marges confortables.

### **3. Précisez :**

#### **- les enjeux liés à la maîtrise des technologies et à leur évolution, pour le groupe**

La technologie est l'application concrète de connaissances scientifiques et techniques à la conception, au développement et à la fabrication de produits. La technologie peut être un moyen de préserver et de développer un avantage concurrentiel.

- Les différentes activités du groupe Zodiac nécessitent une maîtrise parfaite afin d'atteindre des objectifs élevés en matière de qualité et de sécurité pour maintenir son avantage concurrentiel dans ses différents domaines d'activité. Le groupe doit répondre ou anticiper les innovations des concurrents, mais aussi s'adapter ou anticiper les nouvelles exigences de la part des clients et/ou des pouvoirs publics (par exemple en matière de réglementation).
- La diversification de Zodiac l'oblige à faire évoluer son patrimoine technologique pour multiplier ses domaines de compétences afin de maîtriser ses différents métiers qui ont peu de synergie entre eux.
- Cette stratégie nécessite des investissements importants car il s'agit de technologies spécifiques et complexes qu'il faut combiner avec une grande maîtrise des coûts sans laquelle les marges confortables de Zodiac risquent de fondre.

#### **- les outils managériaux qu'il est possible de mettre en œuvre pour développer ses capacités d'innovation**

Pour développer l'innovation, il faut s'appuyer sur la R&D interne ou externe. L'innovation est aussi une démarche qui concerne toute l'entreprise.

- R&D interne : mettre en place un service centralisé et/ou décentralisé au niveau des différents DAS. Elle nécessite une veille technologique, une gestion des personnels de recherche laissant place à une large autonomie, des éléments salariaux et extra-salariaux de motivation (exemple : temps libre pour recherches personnelles).
- R&D externe : elle peut prendre diverses formes (partenariats, sous-traitance...). Elle pose le problème de la gestion des relations inter-entreprises. Les fusions-acquisitions peuvent s'inscrire dans une démarche qui vise à s'approprier les capacités d'innovation de l'entreprise cible.
- La gestion des brevets qu'ils soient issus de l'entreprise ou de partenariats, ou tout simplement d'une acquisition.
- Au niveau de l'entreprise tout entière, le management des connaissances, une structure de type organique et une culture d'entreprise favorisant le changement sont considérés comme des outils managériaux propices à l'innovation.

### **4. Zodiac a effectué des opérations de croissance externe. Caractérisez ce type de croissance.**

#### **Précisez quelles sont les motivations qui conduisent à y avoir recours.**

La croissance est le processus par lequel une entreprise devient plus importante aussi bien par son volume d'activité que par les moyens mis en œuvre. La croissance externe est l'acquisition ou la mise en commun d'un ensemble de moyens et implique d'autres entités à la différence de la croissance interne, qui consiste dans l'augmentation progressive des moyens de l'entreprise.

La croissance externe implique un regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises (fusion-acquisition, apport partiel d'actif...).

Il est possible de distinguer quatre types de fusions suivant les objectifs et les liens entre les entreprises concernées.

- La croissance horizontale consiste à fusionner des entreprises directement concurrentes et/ou exerçant dans le même secteur d'activité. Elle peut permettre d'atteindre la taille critique, d'augmenter son pouvoir sur le marché et, dans les secteurs à maturité, de faire de la croissance sans saturer la demande.
- Les fusions verticales consistent à racheter des entreprises en amont et en aval de la filière. Elles permettent de surmonter les barrières à l'entrée, d'améliorer la maîtrise des coûts et d'augmenter la création de valeur à chiffre d'affaires égal.
- Les fusions concentriques permettent de rapprocher des entreprises de secteurs différents mais ayant entre elles des synergies (technologiques, commerciales...). C'est un processus de diversification liée.
- Les fusions conglomerates lient des entreprises dont les métiers sont totalement différents. Elles s'appuient sur des synergies financières ou géographiques et permettent de diversifier les risques.

Les motivations stratégiques peuvent avoir un caractère offensif : accroître son pouvoir de domination, acquérir des ressources spécifiques (compétences, technologies, réseau commercial...), prendre position sur un nouveau marché, ou défensif : consolider sa position concurrentielle sur un marché à maturité, s'adapter aux évolutions technologiques ou acquérir une taille critique, résister aux actions d'un concurrent gênant ou créer des barrières à l'entrée.

Toute croissance externe repose sur la recherche de synergies de coûts par les volumes ou de coûts par les ressources ou encore de croissance (complémentarités entre les fusionnés).

Les avantages recherchés sont nombreux : diversification par l'ouverture de nouveaux marchés et saisie rapide des opportunités de l'environnement ; possibilité de contourner des barrières à l'entrée ; acquisition d'un savoir-faire en s'appropriant les compétences et les brevets de la société rachetée ; réalisation d'économies d'échelle en réorganisant l'outil de production et en répartissant les frais de recherche-développement ou les investissements commerciaux ; exploitation du levier financier et surtout des effets de synergie ; augmentation de la taille de la firme sur une même offre ; obtention d'une taille significative vis-à-vis des partenaires ; rationalisation du portefeuille de produits et des fonctions de support.

Autres motivations : diversifier les risques, mieux maîtriser les coûts ; réaliser des plus-values financières...

## **B. Gouvernance d'entreprise**

### **5. Quels sont les enjeux de la croissance externe dans le cadre de la relation actionnaires-dirigeants dans l'entreprise managériale ?**

Les managers peuvent privilégier un objectif d'accroissement de la taille de l'entreprise, et particulièrement le recours à la croissance externe (fusions...), plus rapide que la croissance interne. Bien sûr, cela peut aussi être dans l'intérêt des actionnaires, mais ces opérations ont souvent pour corollaire une diminution de la rentabilité de l'ensemble et une augmentation du risque.

Par ailleurs, les managers peuvent aussi chercher à maximiser le taux de croissance par le réinvestissement des bénéfices réalisés, ce qui réduit d'autant les dividendes versés.

### **6. Quels sont les moyens employés par les actionnaires pour faire en sorte que le comportement des dirigeants soit en ligne avec leurs intérêts ?**

Pour s'assurer que les dirigeants agissent dans un sens conforme à leurs intérêts, les actionnaires vont mettre en place différents mécanismes :

- les incitations financières regroupent les différentes formes de rémunération : salaires, avantages divers, stock-options, actions gratuites, etc. ;
- les mécanismes de contrôle sont les organes mis en place à cet effet (conseils d'administration, comités d'audit, de rémunérations, commissaires aux comptes) ainsi que les obligations légales.

### **7. Caractérisez la gouvernance de Zodiac Aerospace. Quelles en sont les conséquences au plan stratégique ?**

Zodiac Aerospace est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance. Olivier Zarrouati est président du directoire.

Une partie significative du capital (24 %, représentant 38 % des droits de vote) est détenue par 7 familles.

Deux autres actionnaires significatifs figurent au capital, deux fonds d'investissement (FFP invest et FSP). Les fonds d'investissement se caractérisent par l'acquisition de participations significatives, avec un horizon de moyen-long terme.

Par ailleurs, la société est cotée en Bourse, ce qui signifie que le reste du capital est dispersé entre un grand nombre d'actionnaires.

La gouvernance peut être qualifiée d'actionnariale. Ce type de gouvernance se caractérise généralement par la séparation de la propriété du capital (actionnaires) et de l'exercice du pouvoir exécutif. Cette situation peut entraîner des divergences entre actionnaires et dirigeants sur la stratégie à suivre, les actionnaires ayant des exigences de création de valeur (versement de dividendes et hausse du cours de l'action) alors que le dirigeant peut avoir tendance à privilégier la croissance, voire des dépenses de prestige.

Dans ce contexte, la forme duale de société anonyme vise à renforcer le contrôle des actionnaires, par l'intermédiaire du conseil de surveillance, sur le directoire, organe exécutif.

Cependant Zodiac Aerospace présente aussi les caractères d'une gouvernance familiale du fait

- de la présence forte des actionnaires historiques qui ont accompagné le développement du groupe et dont la participation s'inscrit dans la durée ;
- de la présence d'Olivier Zarrouati, dirigeant exécutif, parmi les actionnaires de référence du groupe.

Le risque de divergences d'intérêt entre les actionnaires et le dirigeant semble ici atténué par le fait que le dirigeant est aussi un actionnaire significatif, à l'image de ses prédécesseurs qui constituent l'essentiel des sept familles.

Le développement de Zodiac Aerospace s'est fait en conciliant croissance externe et rentabilité car cette croissance s'est faite par l'acquisition d'entreprises leaders sur des marchés de niche permettant de dégager des marges significatives du fait de leur particularité :

- fournir des équipements indispensables à l'industrie aéronautique constituant pour celle-ci un élément de différenciation ;
- comporter une forte composante de maintenance qui permet, au-delà des ventes, d'avoir des revenus récurrents dans la durée.

Mais cette stratégie de croissance multi-niches semble avoir atteint ses limites. Le groupe est confronté aujourd'hui à des difficultés liées paradoxalement à l'essor du transport aérien car elle a du mal à suivre l'augmentation de la demande tout en maintenant le niveau de qualité indispensable. Face à ces difficultés, une réorganisation a été décidée en 2015, l'activité étant scindée en deux pôles distincts correspondant à des logiques industrielles différentes. Cependant, face aux difficultés persistantes, le groupe semble, selon son dirigeant, qui vient d'être confirmé dans ses fonctions par le conseil de surveillance, prêt à envisager une offre de rachat dans la mesure où elle serait conforme aux intérêts des actionnaires.

## DOSSIER 2

En vous appuyant sur vos connaissances théoriques en management et sur le document joint en Annexe 5, ainsi que sur des exemples issus de différents contextes, présentez un développement structuré sur le thème suivant :

Low cost et qualité

### Introduction

De nos jours, la concurrence s'exerce à l'échelle mondiale et les clients recherchent à la fois la meilleure qualité et le prix le plus bas. Internet facilite les comparaisons et permet d'avoir tout à portée de clic.

Low cost : stratégie basée sur une diminution des coûts de production permettant une redéfinition de l'offre et du rapport qualité-prix.

Qualité : caractéristiques intrinsèques d'un produit ou service qui le rendent apte à satisfaire les attentes du client.

**Problématique** : Low cost et qualité sont deux notions en apparence contradictoires. Dans les deux cas, il s'agit d'une démarche globale qui concerne toute l'entreprise, constitue un enjeu stratégique et impacte l'ensemble de ses activités. La notion de coût est centrale : jusqu'où peut-on baisser les coûts ? La qualité, à quel prix ? La question qui se pose est alors de savoir si ces deux notions peuvent être convergentes et dans quelles conditions ?

### Plan

1. Deux notions en apparence contradictoires : la réduction des coûts peut dégrader la qualité et la qualité a un coût.
2. Deux notions convergentes : la qualité peut réduire les coûts et la réduction des coûts peut améliorer la qualité.

## **1. La réduction des coûts peut dégrader la qualité et la qualité a un coût**

Coûts de prévention et de contrôle

→ arbitrage entre coût supplémentaire et efficacité décroissante

### **1.1 Réduction de coûts vs qualité**

Réduction des coûts de production → composants de mauvaise qualité, fonctionnalités limitées, finition imparfaite. Exemple : Quick

Réduction des coûts de production à dégradation des conditions de travail et de rémunération → mauvais climat social à impact négatif sur produit ou service. Exemple : Nike

### **1.2 Coût de la qualité**

Marques vs MDD → sur certains produits, les consommateurs se tournent vers les MDD parce qu'ils ont le sentiment de "payer la marque" sans que cela leur apporte quelque chose. Exemple : Hard discount

Consommateurs de plus en plus exigeants en termes de fonctionnalités et de services → coûts de production et d'organisation. Exemple : Nombre d'options pour une voiture.

## **2. La qualité peut réduire les coûts et la réduction des coûts peut améliorer la qualité**

Cohérence de l'offre, recherche du meilleur rapport qualité/prix : réduire les coûts sans altérer la qualité, se différencier sur d'autres éléments que le prix en maîtrisant les coûts. Cf **Porter**

### **2.1 Qualité favorise réduction des coûts**

La non-qualité a un coût (interne/externe) → la qualité diminue les coûts. Cf. Coûts cachés

Flux tendus, cercles de qualité, autocontrôle → Ajuster l'offre en temps réel, faire bien du premier coup. Cf. Deming

### **2.2 Réduction des coûts compatible avec qualité**

Analyse des attentes des clients → élimination du superflu (Analyse de la valeur), redéfinition de l'offre. Exemple : Ikea : la qualité à bas prix

Segmenter l'offre pour l'adapter aux attentes du client sans augmenter les coûts → Yield management, différenciation retardée... Exemples : iDTGV, Dacia...