

Coller ci-dessous l'étiquette code barre
correspondant à l'épreuve

G4 - 00145



0299-00-004256

HEC_GM_T

Date : 30/04/18

Epreuve / Sous épreuve : Management / Gestion

Code Epreuve : 299

Nombre de copies supplémentaires : 3 (14 pages au total)

Note

attribuée : 19

Dossier n° 1:

1. 1) Le métier d'une entreprise constitue l'ensemble de ses savoirs faire et de ses compétences dans des domaines techniques, financiers, commerciaux ou organisationnels afin de proposer des produits et services adaptés à la demande.

On constate que Geblin dispose de deux métiers:

- La conception: Geblin conçoit ses propres produits grâce à ses équipes d'ingénieurs et son centre de recherche et développement (R&D). La conception permet ici de s'adapter aux évolutions du besoin du marché et de saisir le potentiel en valeur d'ont présent sur ce dernier.

- La distribution: Geblin a fait le choix d'intégrer une partie de la distribution.

grâce au développement de filiales. Le mode de distribution direct pour les pays les plus développés (Europe, USA) permet d'augmenter la connaissance client et constitue ainsi une aide pour le métier de la conception.

Un avantage concurrentiel est un ensemble de forces qui permettent à une entreprise de se détacher de la pression concurrentielle.

Le modèle VRIO de Jay Barney nous aidera à déterminer les sources de l'avantage concurrentiel de Gerlin.

Les sources de l'avantage concurrentiel procèdent de divers éléments: la construction d'une chaîne de valeur étendue (Porter); la gestion de la fabrication qui permet d'assurer une maîtrise des coûts et sa notoriété qui lui permet de gagner en visibilité et en confiance.

- La chaîne de valeur étendue: La conception et la distribution comme we précédemment permettent de saisir pleinement le potentiel sur le marché. Le centre de R&D et les filiales de distribution à l'étranger permettent de s'adapter aux spécificités de chaque marché en termes de

normes ou de niveau technologique.
Cette forme de valeur par définition crée de la valeur pour les hôpitaux car elle permet d'avoir des produits performants. Elle est rare car une telle mise en place au niveau mondial nécessite des ressources humaines avec des compétences spécifiques. De ce fait, les produits préparés comme les robots ALMA et DIANCA sont difficilement immitables. Enfin l'organisation et le lien entre les différents éléments (conception, sous-traitance de la production et distribution) semblent organisés.

- La sous-traitance de la production: Ce choix permet de bénéficier de compétences externes et de diminuer les coûts de production, de transformer les charges fixes en charges variables et ainsi de transformer une menace (globalisation économique) en une force.

Yelvin peut alors pleinement concentrer ses efforts sur les tâches véritablement de valeur comme la conception.

- La notoriété: être présent sur le marché depuis 100 ans confère à Yelvin une certaine notoriété ce qui lui permet de gagner en visibilité et surtout d'obtenir plus facilement en Europe des autorisations de commercialisation.

En conséquence la maîtrise de gelin est également constitutive de son avantage concurrentiel.

Cet avantage concurrentiel apparaît comme durable car il est difficilement imitable en ce qui concerne son savoir faire.

De plus, sur le marché, les brevets constituent une barrière à l'imitation des compétences distinctives (Mudher)

1.2) Je vais analyser le marché des technologies médicales à l'international à l'aide de l'outil des opportunités et des menaces combiné ou PESTEL.

Il s'agit d'un marché mature en plein développement.

Le marché est combiné à celui de la santé.

- l'opportunité économique: le marché est en pleine croissance ce qui augmente le potentiel en volume. Le marché de la chirurgie devrait atteindre 20 milliards d'euros à l'ici à 2020. Ce potentiel s'explique par la croissance démographique et le vieillissement de la population qui augmentent la demande

en équipement.

- opportunité sociale: on constate un potentiel en valeur d'ont sur le marché. C'est à dire la capacité du consommateur à payer un produit plus cher que sa valeur d'usage. Ce potentiel s'explique par le besoin pour les hôpitaux de réduire leurs coûts et de gagner en productivité.
Les attentes associées sont la simplicité, les fonctionnalités et surtout la fiabilité des technologies.

Il y a des leviers qui viennent stimuler la valeur d'ont comme la sensibilité à la marque ou la présence de leaders d'opinion.

- opportunité technologique: le développement des

TIC constitue un soutien au développement de nouveaux produits.

C'est donc un marché porteur mais il convient d'en étudier les menaces.

- Menaces économiques: le volume d'offres et d'acheteurs pose un problème de viabilité.

sur le marché.

La globalisation du marché a accentué la pression concurrentielle.

La vente à des clients en BtoB exclusivement réduit également les marges de négociations.

menaces sociales: les déficits des Etats peuvent conduire à des baisses de moyens pour les hôpitaux ce qui aient réduire le volume sur le marché.

La méfiance à l'égard de la technologie dans un domaine aussi important que celui de la médecine peut également limiter le volume des ventes.

menaces gouvernementales: la nécessité d'obtenir des autorisations (dans chaque pays) de commercialisation constitue une perte de temps et donc une réévaluation plus tardive des marges engagées.

On précisera qu'un fort enjeu de succès est une force indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise sur son marché.

Sur le marché de la technologie médicale,

les facteurs clés du succès sont à la fois quantitatifs et qualitatifs.

• Il faut dans un premier temps avoir une structure ayant une taille suffisante pour faire face au problème de visibilité sur le marché et ne pas subir sciemment les pouvoirs de négociation des clients.

• Il faut également s'internationaliser pour augmenter la taille de son portefeuille client, gagner en connaissance client et s'adapter au marché.

• On précisera que il s'agit d'un marché fortement concurrentiel du fait des pouvoirs de négociation du client qui est toutefais réduite par les barrières à l'entrée en termes de ressources engagées. (Porter dans Choix stratégiques et concurrence en 1986)

1.3) Une partie importante est selon Freeman un ensemble de personnes important ou pouvant être important par la prise de décision organisationnelle. Cyert et March développent la théorie du

= "décision politique". Ils montrent que les dirigeants de l'organisation doivent s'efforcer de satisfaire les intérêts parfois divergents des parties prenantes.

On étudiera le rôle des parties prenantes internes et externes dans la prise de décision.

des parties prenantes internes:

- Les salariés: Il s'agit de profils avec de fortes compétences (ingénieurs) qui souhaitent bénéficier de moyen et de stabilité. Le maintien de l'employabilité est également crucial dans la R&D. Les intérêts des salariés et de l'entreprise convergent donc ici.

- Les actionnaires: L'introduction réalisée en bourse augmente le poids des actionnaires dans la prise de décision. Ils recherchent la rentabilité financière la plus élevée et privilégie une logique de court terme. Or, la recherche qui constitue une des parties de l'avantage concurrentiel de gestion nécessite du temps et donc la rentabilité des ressources