Cas TOMAX et ZEFIREX
Proposition de corrigé Management des entreprises Session 2011

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir des enrichissements successifs apportés aux différents stades d’élaboration et de contrôle des sujets. Pour autant, ce document ne vise pas l’exhaustivité mais tente simplement d’apporter à chaque question, les éléments de réponse couramment admis par la communauté enseignante.

Il est donc tout à fait normal que certaines copies proposent des pistes voisines de celles du corrigé ou encore que des candidats aient choisi de développer certains points qui leur ont semblé correspondre à une compréhension plus large de la question posée. Il appartient aux correcteurs de ne pas se laisser « enfermer » par la proposition de corrigé et d’analyser les productions des candidats avec intelligence en n’hésitant pas à valoriser ceux qui font preuve de capacités d’analyse, de réflexion et de cohérence.

Les correcteurs doivent s’efforcer de faire abstraction de leurs propres positions et faire preuve d’ouverture d’esprit en cherchant avant tout à différencier les candidats en fonction de leur capacité à percevoir le sens d’une question et de la qualité de l’argumentation qu’ils développent. Il est important de tenir compte de la cohérence entre les propositions de solutions et les problèmes de management identifiés.

En conclusion, les propositions de corrigés apportent des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. C’est ensuite à la commission de barème de les compléter par des éléments plus fins d’appréciation permettant de valoriser les candidats disposant d’un ensemble de connaissances organisé, d’un esprit d’analyse satisfaisant et capables de produire sous forme écrite le résultat d’une réflexion. En tout dernier lieu, c’est au correcteur que revient la lourde responsabilité de prendre le recul nécessaire par rapport au corrigé et d’évaluer les travaux avec un souci d’objectivité en n’oubliant pas que le niveau des candidats ne peut en aucune façon être comparé avec celui de l’université.

**ANALYSE DU CONTEXTE**

1. Identifiez la nature des relations entre les sociétés TOMAX et « ZEFIREX R&D » et relevez les intérêts que chacun retire de l’opération d’essaimage.

**LA NATURE DES relations**

En 2006, suite à l’essaimage de l’activité recherche et développement de TOMAX, la société ZEFIREX R&D est créée.

La société TOMAX est actionnaire majoritaire de « ZEFIREX R&D ». TOMAX est donc une société mère qui détient 80 % pour du capital social de sa filiale.

Si les deux sociétés sont des personnes morales indépendantes, la composition du capital de ZEFIREX R&D entraîne le contrôle de celle-ci par TOMAX.

**LES INTERETS DE L’OPERATION D’ESSAIMAGE**

Pour TOMAX :

- souplesse de la structure,
- concentration de l’activité de R&D au sein d’une structure indépendante avec son fonctionnement propre capable de nouer des partenariats avec d’autres entreprises,
- Développement d’économies d’échelle grâce aux différents partenariats,
- Transfert vers la filiale des opérations administratives relatives à la recherche et développement

Pour ZEFIREX :

- structure qui permet de développer sa réactivité et sa créativité,
- structure indépendante qui peut travailler avec d'autres donneurs d'ordre,
- une petite taille qui confère une forte réactivité (qualité indispensable pour mener une stratégie d'innovation),
- Valorisation du savoir faire de Mme BARINA et Mme LEVARD,
- Maintien des liens privilégiés avec TOMAX qui permet de bénéficier de synergies industrielles et commerciales.

2. Présentez les avantages stratégiques recherchés par les dirigeants de la société « ZEFIREX R & D » dans le développement de l'éco-conception

<table>
<thead>
<tr>
<th>CARACTERISTIQUES DE LA DEMARCHE D'ECO-CONCEPTION</th>
<th>CONSEQUENCES STRATEGIQUES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mieux maîtriser les risques et les coûts liés au cycle de vie des produits</td>
<td>Servir un avantage concurrentiel en termes de compétitivité prix</td>
</tr>
<tr>
<td>Anticiper les attentes naissantes des donneurs d'ordre ou des consommateurs, favorables à une meilleure prise en compte de l'environnement</td>
<td>Servir un avantage concurrentiel en termes de différenciation fondée sur l'innovation.</td>
</tr>
<tr>
<td>Faire de l'environnement un facteur nouveau de dynamisation et de créativité lors des processus de création et de conception de produit</td>
<td>S'ouvrir de nouveaux marchés sources de débouchés et de croissance.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Valoriser l'étudiant qui fait référence à la chaîne de valeur de Porter dans le sens où l'éco-conception est une démarche d'amélioration globale du processus de production.

PROBLEME DE MANAGEMENT

3. Analysez le problème de management posé aux deux partenaires par le projet de lancement du produit « Centrale vapeur éco-conçue ». Montrez de quelle manière ce problème implique plusieurs parties prenantes de la société « ZEFIREX R & D ».

Il y a divergence entre les parties prenantes, principalement entre l'actionnaire TOMAX et les dirigeantes de « ZEFIREX R&D ». Leurs intérêts s'opposent sur leur vision à court terme ou à long terme des perspectives de l'entreprise.

Le projet de lancement du produit « Central vapeur éco – conçue » pose un problème de nature stratégique pour les dirigeantes de la société ZEFIREX et M. DULOT, dirigeant de TOMAX.

- Pour les dirigeantes de ZEFIREX, le lancement du produit « Central vapeur éco – conçue » s'inscrit dans une démarche d'éco – conception déterminante pour l'évolution de la société. Toutefois, ce projet nécessite un financement complémentaire qui suppose un nouvel apport de fonds de TOMAX, principal actionnaire à hauteur de 80%.
Pour Monsieur DULOT (TOMAX), il s'agit d'un problème de rentabilité, posé par le lancement de ce nouveau produit. Le projet est coûteux et sa rentabilité à court terme n'est pas garantie.

La décision de lancer ce nouveau projet n'est pour l'instant pas arrêtée compte tenu de ces divergences de points de vue. Il s'agit bien d'un problème de management se traduisant par l'expression d'un rapport de forces entre les dirigeants des deux sociétés : l'une d'elles menaçant de démissionner dans l'hypothèse d'un abandon du projet. Afin de dépasser ce problème de management, les dirigeantes de ZEFIREX doivent absolument convaincre le dirigeant de TOMAX de la pertinence du projet afin d'en assurer son financement.

**PROPOSITION(S) DE SOLUTION(S)**

4. Proposez, à partir des travaux de D.P. Norton et R.S. Kaplan, les indicateurs sur lesquels pourraient s'appuyer les dirigeantes de « ZEFIREX R & D » afin d'évaluer la pertinence de leur projet.

Le tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan constitue un outil privilégié de pilotage de la performance. Leur méthode permet de définir des indicateurs les plus pertinents pour analyser une stratégie définie. En l'occurrence, cette démarche permet ici d'analyser l'impact du projet sur les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, dirigeant) selon différentes perspectives (la rentabilité financière, la satisfaction des clients, l'amélioration des processus internes et la capacité d'apprentissage).

Le but de Sabrina et de Valérie est de montrer à son actionnaire principal TOMAX que l'intérêt du projet dépasse le seul intérêt financier (axe actionnaire) et porte sur trois autres perspectives toutes sources de performance. Elles doivent donc démontrer que les acteurs ne doivent pas être obnubilés par les seuls résultats financiers, qu'il est important de suivre la mise en œuvre réelle de la stratégie et que l'on doit assurer la cohérence entre les indicateurs.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicateurs</th>
<th>Axe « Actionnaires »</th>
<th>Axe « Clients »</th>
<th>Axe « Processus internes »</th>
<th>Axe « Apprentissage organisationnel »</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>le retour sur Investissement</td>
<td>le taux de satisfaction du client</td>
<td>le délai de lancement d'une innovation entre la conception et la commercialisation</td>
<td>nombre d'heures de formation</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>le dividende par action</td>
<td></td>
<td>le ratio moyen matières végétales / matières plastiques pour l'ensemble des produits</td>
<td>nombre de demandes de projet d'innovation transmises par TOMAX et traitées par « ZEFIREX R&amp;D »</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>l'économie d'énergie procurée par un produit éco-conçu par rapport à la consommation d'énergie d'un produit standard du marché</td>
<td>nombre d'innovations de « ZEFIREX R&amp;D » transmises aux dirigeants de TOMAX</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>le passage à l'éco-conception doit engendrer une diminution de ces coûts tout au long du cycle de vie du produit</td>
<td>part des innovations de « ZEFIREX R&amp;D » reprise dans les produits de TOMAX</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Avec ces indicateurs, elles peuvent démontrer que la logique à court terme peut être destructrice de valeur alors qu’une logique à long terme privilégiera la création de valeur pour toutes les parties prenantes. En effet, les trois derniers axes doivent converger à l’amélioration du premier.

5. Expliquez comment l’amélioration de la démarche d’éco-conception peut avoir un impact sur la création de valeur pour le client.

L’éco-conception est une démarche d’amélioration des processus internes (conception, production, vente et après-vente). Elle présente plusieurs caractéristiques qui sont des moyens de créer de la valeur pour le client.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Caractéristiques de la démarche</th>
<th>Création de valeur pour le client</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Moins de consommation d’énergie</td>
<td>Economies pour le client</td>
</tr>
<tr>
<td>Réduction des délais</td>
<td>Mise à disposition plus rapide du produit</td>
</tr>
<tr>
<td>Plus de matières renouvelables ou recyclables</td>
<td>Respect de la planète et le développement durable</td>
</tr>
<tr>
<td>Transposition de l’éco-conception à d’autres produits de TOMAX</td>
<td>Maîtrise du prix de vente pour des produits à forte valeur ajoutée</td>
</tr>
<tr>
<td>Maîtrise des risques</td>
<td>Sécurité et fiabilité des produits</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La création de valeur pour le client incite ces derniers à se procurer le produit ou à accepter un prix plus élevé.
6. Proposez les arguments favorables à la protection de la centrale vapeur par un brevet pour « ZEFIREX R&D » et pour TOMAX.

Pour ZEFIREX : 
- Le métier de « ZEFIREX R&D » est l'innovation. La question de la protection de ses innovations est stratégique,
- A l'opposé de la culture du « secret », la protection d'une innovation permet de la rendre publique et ainsi générer d'autres éco-innovations tout en préservant les intérêts de l'entreprise pendant 20 ans (monopole d'exploitation, octroi de licences, actions en contrefaçon).

Pour TOMAX :
- En cas de départ de Mme BARINA et Mme LEVARD, le brevet reste détenu par « ZEFIREX R&D »,
- La stratégie de différenciation s'appuie alors sur un avantage concurrentiel durable