



COMMERCE ET GESTION
NIVEAU SUPÉRIEUR
ÉPREUVE 2

Jeudi 6 mai 2004 (matin)

2 heures 30 minutes

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y être autorisé.
- Répondez à quatre questions.

1. IBM

Louis Gerstner, ancien président et directeur général du géant américain de l'informatique *IBM*, a dit un jour que dans les années 1990, *IBM* était “une grande entreprise traditionnelle” avec “un personnel fiable et sous contrôle” en “costume sombre, chemise blanche et cravate”. Ce qui est intéressant dans cette description, c'est qu'elle fait référence à des personnes et à une culture d'entreprise plutôt qu'à des produits ou des services.

Une vision claire, tant de la stratégie que du marketing, associée à une bonne gestion financière peut soutenir une entreprise, mais, aucune entreprise ne peut réussir à long terme si ces données ne s'intègrent pas à la culture de l'entreprise. Étant donné que le monde change, il se peut tout à fait que la culture d'une entreprise ne reflète plus sa stratégie, et que cela affecte les ventes et les bénéfices. Dans le cas d'*IBM*, des règles mondiales étaient nécessaires pour vendre des produits identiques à des clients intervenant à travers le monde. Cependant dans les années 1990, les différents services et filiales d'*IBM* apparaissaient comme bureaucratiques et se faisaient concurrence au lieu de s'entraider. On répétait les mêmes activités à chaque niveau de l'entreprise car les directeurs ne faisaient pas confiance à leurs collègues.

Bien sûr, Gerstner admettait que l'environnement extérieur changeait et qu'*IBM* devait s'adapter à l'évolution rapide des marchés et aux nouvelles technologies, mais il avait du mal à moderniser la culture très structurée de l'entreprise. Gerstner se rendait compte que seul le personnel pouvait changer la culture d'*IBM*, et que l'on ne pouvait pas imposer le changement. Il créa donc les conditions du changement et en fournit les motivations. Les salariés commencèrent à se sentir personnellement responsables des résultats de l'entreprise, sans attendre qu'on leur dise ce qu'il fallait faire. *IBM* développa une capacité à gérer un fort niveau de changement interne. Au lieu de fuir les conflits, les salariés commencèrent à les gérer et même à en tirer parti.

[Source : adapté de *La Bataille pour Changer la Culture de l'Entreprise chez IBM*,
Louis Gerstner – *The Times*, 14 Novembre 2002]

- (a) (i) Expliquez le terme *culture d'entreprise* en faisant référence à *IBM*. [3 points]
- (ii) Examinez pourquoi Louis Gerstner a éprouvé le besoin de changer la culture d'entreprise d'*IBM*. [3 points]
- (b) Évaluez les conditions que l'on pourrait créer et les motivations que l'on pourrait introduire pour réduire la résistance au changement des employés. [8 points]
- (c) Analysez les facteurs qui influent sur la centralisation et la décentralisation dans les sociétés multinationales telles qu'*IBM*. [6 points]

2. BP et la notion de responsabilité sociale

La notion selon laquelle une société doit être à l'écoute de ses seuls actionnaires et doit être jugée uniquement sur sa réussite commerciale n'est plus d'actualité. Le marché veut des produits de bonne qualité et toujours plus compétitifs en terme de prix. Désormais, il juge également les produits en fonction de la réputation du fournisseur et des règles d'éthique mises en œuvre dans l'entreprise.

BP est l'un des plus grands groupes pétroliers et pétrochimiques dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 174 milliards de dollars en 2001. *BP* est fondamentalement différent aujourd'hui de ce qu'il était il y a seulement quelques années. Son nouveau logo vert signale son engagement en faveur de l'amélioration de l'environnement. Sa déclaration stratégique affirme que toutes les opérations doivent apporter des retombées économiques et créer des opportunités nouvelles à tous ceux que son activité concerne. *BP* a promis d'aller "au-delà du pétrole" en apportant un renouveau économique aux communautés dans lesquelles il opère et en développant les énergies renouvelables. *BP* a investi 200 millions de dollars dans une unité de production d'énergie solaire qui n'a pas encore généré de bénéfices. *BP* a été la première compagnie pétrolière à dire publiquement que le changement climatique était un problème causé par l'utilisation du pétrole. L'entreprise s'est fixée comme objectif de ramener sa propre pollution en dessous des niveaux de 1990. Le *Washington Times* a cependant suggéré que l'objectif drastique de réduction de la pollution était seulement destiné à prendre l'avantage sur la concurrence.

Donc, pourquoi *BP* a-t-il décidé d'aller "au-delà du pétrole" ? Les compagnies pétrolières n'ont sans doute pas le choix. Leur activité n'est pas durable car le pétrole viendra à manquer. En Alaska par exemple, *BP* travaille d'arrache-pied pour maintenir sa production mais la phase de croissance est finie et le déclin est imminent. *BP* projette d'installer une usine de gaz naturel dans la province indonésienne de Papouasie de l'Ouest, une région du monde très reculée et peu développée. *BP* dit vouloir que ce projet soit un modèle de responsabilité sociale et de développement durable.

[Source : adapté de *Responsabilité sociale de l'Entreprise – The Times*, 16 Décembre 2002 et *Commerce et Société*, Will Hutton – *The Observer* 8 Juillet 2001]

- (a) (i) Étudiez les liens entre le logo d'une entreprise et sa déclaration stratégique en faisant référence à *BP*. [3 points]
- (ii) Identifiez **trois** politiques que *BP* pourrait mettre en œuvre dans sa nouvelle usine de Papouasie de l'Ouest pour mettre en pratique sa déclaration stratégique. [3 points]
- (b) Évaluez dans quelle mesure le choix d'une politique éthique et socialement responsable peut donner à *BP* un avantage commercial sur ses concurrents. [8 points]
- (c) Analysez pourquoi il pourra être difficile pour *BP* de satisfaire tous ses partenaires. [6 points]

3. La Chine

Avec une population d'environ 1,3 milliards d'habitants, la Chine est avide de croissance économique. Entre 1979 et 2000 son PIB a augmenté de 9,7 % en moyenne par an. Les jeunes Chinois boivent leur café chez *Starbucks*, communiquent avec des téléphones mobiles, et utilisent l'Internet pour s'informer et suivre la mode. La nuit, les néons attestent de l'importance des investissements étrangers. Ils affichent les couleurs de *Nestlé*, *Samsung*, *Canon*, *Pepsi*, et *Standard Chartered*. Shanghai, Pékin et les villes côtières sont maintenant aussi dynamiques que l'était Hong Kong il y a quelques années.

Étant donné que la demande mondiale pour les produits TIC et les services décline, les entreprises implantées sur les marchés réputés chers tels que les USA et le Japon, se détournent de l'innovation et s'orientent vers une réduction des coûts. En Chine, plus de deux millions d'étudiants obtiennent un diplôme d'université chaque année. Les salaires sont d'environ 50 cents de l'heure. Les fabricants américains paient leurs salariés plus de six dollars. Des entreprises américaines telles que *Dell* et *Siemens* ainsi que *Acer* de Taiwan et les Japonais *Sony* et *Hitachi* ont délocalisé leur production en Chine. Les industries automobiles étrangères sont maintenant parmi les plus gros contribuables chinois. Les villes champignons comme Shenzhen donnent de la Chine l'image d'un pays peuplé de fous de technologie. Il a 40 millions d'utilisateurs de l'Internet et 178 millions de détenteurs de téléphones mobiles, c'est-à-dire plus qu'en Amérique.

Cependant le fossé entre riches et pauvres se creuse. La Chine est un pays bureaucratique avec une économie planifiée par le gouvernement central. Il y a des risques politiques liés au nouveau gouvernement. Malgré cela, un an après avoir rejoint l'OMC, la Chine peut se prévaloir d'avoir réalisé environ 70 % des réductions de taxes douanières qui avaient été décidées lors de son entrée. Les taxes de douane dans leur ensemble ont baissé de 15 % à 12 %. Cependant certaines taxes sur les produits agricoles ont augmenté. De nouveaux règlements, concernant entre autres la santé et la sécurité, pénalisent les entreprises étrangères qui se plaignent également de la contrefaçon de livres, de musiques et de logiciels.

[Source : adapté de *les Technologies de l'information enflamment le ventre du Dragon – The Times*, 12 Décembre 2002
et *la Chine : bienvenue à la dernière frontière – Sunday Times* 3 Novembre 2002]

- (a) (i) Décrivez **trois** barrières douanières que des pays tels que la Chine peuvent mettre en place pour protéger leurs entreprises et leurs industries locales de la concurrence étrangère. [3 points]
- (ii) Donnez **deux** raisons pour expliquer que l'OMC cherche à réduire ou supprimer ces barrières. [4 points]
- (b) Évaluez dans quelle mesure la mondialisation est encouragée par le développement de nouvelles TIC (technologies de l'information et de la communication). [7 points]
- (c) En utilisant un diagnostic PEST, analysez les avantages et les inconvénients potentiels que présente l'installation d'entreprises étrangères en Chine. [6 points]

4. Dyson

James Dyson* et son équipe de recherche ont développé des produits dont les ventes à travers le monde atteignent 5 milliards de dollars. L'aspirateur de James Dyson a d'abord été vendu au Japon, où il a gagné le prix du Salon International du Design en 1991. Pour *Dyson*, le "design" signifie le fonctionnement et pas seulement l'aspect du produit – le design doit découler de la fonction. Les Japonais ont été tellement impressionnés par l'efficacité du produit qu'ils en ont fait un objet de luxe qui se vendait 2 000 \$ l'unité.

En juin 1973, *Dyson* a ouvert un centre de recherches et une usine, et a développé un aspirateur sans sac capable d'aspirer des particules aussi fines que la fumée de cigarettes. Ce système sans sac était la première évolution technologique de l'aspirateur depuis son invention par *Hoover* en 1901.

Les ingénieurs de *Dyson* repensent sans relâche des produits en tout genre. Il leur a fallu 60 000 heures de recherche pour créer un robot aspirateur efficace, qui se dirige tout seul grâce à trois ordinateurs intégrés et 50 palpeurs. Ils ont également amélioré la machine à laver. En 2000, *Dyson* a lancé la *Contrarotator*, la machine à laver la plus innovante du monde.

Pour protéger légalement leurs inventions, les inventeurs doivent payer des redevances élevées chaque année pour empêcher d'autres entreprises de les copier. Pendant les années de recherche, où James Dyson n'avait pas de revenu, ce système a failli provoquer sa faillite. Il prit tous les risques. En 1999, *Hoover* essaya de copier un *Dyson* et James Dyson fut obligé de protéger son invention. Après 18 mois, il gagna une bataille juridique contre *Hoover* qui avait copié le design de son aspirateur.

* James Dyson a créé la société *Dyson*.

[Source : adapté de www.dyson.com]

- (a) (i) Expliquez pourquoi au Japon, *Dyson* a pu fixer un prix élevé de 2 000 \$ pour son premier aspirateur sans sac. [2 points]
- (ii) Examinez pourquoi et comment la stratégie de prix de *Dyson* sera amenée à évoluer au fur et à mesure que ses produits passeront par leurs différents cycles de vie. [5 points]
- (b) Étudiez comment de petites entreprises telles que *Dyson* peuvent concurrencer des entreprises plus grosses et progresser sur les marchés internationaux. [8 points]
- (c) Dites à quel moment et de quelle façon une étude de marché pourra aider *Dyson* à développer de nouveaux produits. [5 points]

5. Boulangerie Atoutcœur

La *Boulangerie Atoutcœur* fabrique des céréales pour le petit déjeuner depuis 1976. Leur meilleure vente ont toujours été les flocons de blé. Cependant, la concurrence a augmenté durant les années 1988 à 1998. Malgré des actions de promotion supplémentaires et une amélioration de la qualité, les ventes de flocons de blé Atoutcœur ont chuté de 45 % pour atteindre 75 000 boîtes par semaine. La *Boulangerie Atoutcœur* produisait alors à 50 % des capacités de l’usine de Falconwood, spécialisée dans la fabrication des flocons de blé. Il était question de fermer l’usine. Heureusement, cette année-là, la *Boulangerie Atoutcœur* accepta la proposition d’une chaîne nationale de supermarchés, *Max-Mart*, de lui fabriquer 50 000 boîtes de flocons de blé par semaine pour être vendues sous la marque de distributeur “Puissance M”. Les flocons de blé étaient les mêmes, mais l’emballage était différent. En 2000, les ventes de la marque Atoutcœur avaient continué à baisser pour atteindre 60 000 boîtes par semaine, alors que la commande de *Max-Mart* était passée à 60 000 unités par semaine pour fournir des magasins récemment ouverts.

En mars 2004, *Max-Mart* a acquis une nouvelle chaîne de supermarchés importante et a demandé à *Boulangerie Atoutcœur* si elle pouvait maintenant leur fournir 150 000 boîtes par semaine. Le directeur de la production a rencontré le conseil d’administration et lui a soumis les points suivants :

- l’acceptation de l’offre de *Max-Mart* signifierait que Atoutcœur ne fabriquerait plus leur propre marque Atoutcœur de flocons de blé, étant donné que l’acquisition d’une nouvelle usine n’était pas viable financièrement.
- la production à plein régime de l’usine de Falconwood risquerait de poser des problèmes. Pour que le changement se justifie, il faudrait augmenter les bénéfices de 30 % par rapport au niveau actuel.

Rendement actuel et données financières

	Flocons de blé Atoutcœur	Flocons de blé Max-Mart
<i>Production hebdomadaire</i>	60 000 unités	60 000 unités
Prix payé à l’unité	1,30 \$	1,10 \$
Coût variable à l’unité	0,40 \$	0,40 \$

Coûts fixes de l’usine de Falconwood = 56 000 \$ par semaine.

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 5)

- (a) (i) En expliquant votre démarche, calculez les profits et pertes totaux hebdomadaires de *Boulangerie Atoutcœur*, au niveau de rendement actuel. [3 points]
- (ii) Calculez l'évolution des profits et pertes si Atoutcœur accepte l'offre de fabriquer exclusivement pour *Max-Mart*. [1 point]
- (iii) Quel prix à l'unité devra faire payer Atoutcœur à *Max-Mart* pour atteindre l'augmentation souhaitée de 30 % des bénéfices par rapport à la situation actuelle ? Expliquez votre démarche. [3 points]
- (b) Dans quelle mesure la décision d'accepter ou de refuser la commande de *Max-Mart* doit-elle s'appuyer sur les données financières fournies par le directeur de la production ? [6 points]
- (c) Analysez les raisons de la croissance des marques de distributeurs (marques de supermarchés/marques propres) et dites comment, selon vous, les fabricants peuvent maintenir leur part de marché. [7 points]

6. Primature SA

À la suite d'une augmentation de 13 % des commandes sur les six derniers mois, *Primature SA* envisage de développer ses installations de production. L'entreprise fonctionne actuellement à 98 % de sa capacité de production. Le directeur de la production étudie deux projets d'agrandissement :

Option 1 – la construction d'une chaîne de production supplémentaire dans les locaux de l'usine actuelle, pour un coût de 1,5 millions de dollars. Cela augmenterait la capacité de production de 16 %.

Option 2 – la construction d'une usine supplémentaire pour un coût de 3,5 millions de dollars. Le nouveau bâtiment pourrait être conçu pour permettre la production par cellule et une gestion en flux tendu. Cela réduirait les coûts et fournirait une flexibilité supplémentaire de production pour l'avenir ainsi que des avantages en termes de ressources humaines. On pourrait accroître la capacité de 40 % au maximum.

La récente augmentation des commandes est due à une amélioration des conditions économiques. Cependant, le directeur financier n'est pas certain qu'il soit sage d'investir dans l'une ou l'autre option avant d'être sûr que la hausse de la croissance économique se confirme. Il pense que l'on peut augmenter le prix à l'unité et les bénéfices tout en gardant le même rendement, à condition que la croissance économique reste stable ou s'améliore. Les économistes ne sont pas d'accord sur les prévisions pour les cinq prochaines années. 40 % d'entre eux pensent que l'économie va se renforcer dans les cinq prochaines années. 30 % pensent que la croissance moyenne va rester stable alors que 30 % pensent qu'il y aura un déclin de la croissance économique. Pour chaque prévision, le directeur de la production donne les estimations suivantes concernant les résultats de profits et pertes :

	Option 1 (nouvelle chaîne) millions de \$	Option 2 (nouvelle usine) millions de \$	Option 3 (pas d'agrandissement, augmentation du prix unitaire) millions de \$
L'économie se renforce	6	9	4
La croissance économique est stable	3	4	3
La croissance économique chute	1	2	-1

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 6)

- (a) (i) Construisez un arbre de décision totalement renseigné, montrant les différentes options pour *Primature SA* avec, pour chaque option, les coûts financiers et les résultats. [3 points]
- (ii) À l'aide de votre arbre de décision, dites quelle option *Primature SA* doit choisir en s'appuyant sur des critères purement financiers. Indiquez les calculs qui justifient votre choix. [4 points]
- (b) Décrivez **trois** avantages que l'on peut tirer de l'utilisation d'un arbre de décision. [3 points]
- (c) Évaluez dans quelle mesure l'ajout de critères financiers et non financiers pourrait justifier, ou contredire, le choix que vous avez fait pour *Primature SA* en réponse à la question (a) (ii). [10 points]
-