



COMMERCE ET GESTION
NIVEAU SUPÉRIEUR
ÉPREUVE 2

Mardi 17 mai 2005 (matin)

2 heures 30 minutes

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS

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

1. AOL – Time Warner

En 2001, la fusion entre *AOL* et *Time Warner* fut perçue comme un projet d'avenir car de cette fusion naissait une entreprise capable de diffuser tous types de divertissement sur l'Internet. Des magazines jusqu'aux séries télévisées à succès, tout serait accessible à tout le monde, au bureau, à la maison et sur un ordinateur de poche. C'était un accord de 125 milliards de dollars qui réunissait la magie des films d'Hollywood (*Time Warner*) et la technologie Internet de pointe (*AOL*). C'était aussi le rapprochement de deux chefs d'entreprises milliardaires, Steve Case d'*AOL* et Gerald Levin de *Time Warner*.

Deux ans plus tard, l'entreprise créée par la plus importante fusion du monde annonçait des pertes colossales de 110 milliards de dollars, une somme équivalente à la richesse d'un pays de taille moyenne comme l'Irlande. En fait, 75 % des ventes de *AOL-Time Warner* provenaient toujours de ses activités traditionnelles d'édition, de réalisation de films et des abonnements au câble. Les actions Internet surévaluées, y compris celles d'*AOL*, s'étaient effondrées partout dans le monde. Plus dévastatrice encore était la baisse du chiffre d'affaires dans de nombreux secteurs du nouveau conglomérat causée par le téléchargement illégal de films et de musique via des sites Internet, souvent fournis par *AOL* !

Les grandes fusions remplissent rarement leurs promesses. La recherche montre que, très souvent, elles détruisent la valeur générée par une gestion plus concentrée. Il était certain que le rapprochement de deux cultures d'entreprises radicalement différentes aurait un effet sur la créativité, presque condamnée à un conflit d'empires et de personnalités. *AOL* a maintenant reconnu qu'ils avaient gonflé ses ventes dans sa comptabilité, et une procédure judiciaire est en cours. On se souviendra de *AOL-Time Warner* comme d'une étoile qui s'est consumée en un temps record.

[Source : adapté de *End of the empire of mighty egos*, *Daily Mail*, 31 janvier 2003]

- (a) (i) Expliquez pourquoi *AOL-Time Warner* était décrit comme un conglomérat. [2 points]
- (ii) Expliquez les problèmes que *AOL-Time Warner* a du rencontrer dû fait de la fusion de deux cultures d'entreprise différentes. [4 points]
- (b) En faisant référence à *AOL-Time Warner*, analysez les avantages et les inconvénients d'une croissance organisationnelle qui s'opère par fusions et acquisitions. [6 points]
- (c) Évaluez comment, par un changement de gestion, on pourrait induire une meilleure réussite des fusions. [8 points]

2. Le Segway

Le *Segway*, une invention « mystérieuse » décrite avant son lancement aux États-Unis comme le « *nec plus ultra* », fut finalement dévoilé en 2002 et s'avéra être un scooter écologique de très haute technologie qui serait utilisé sur les trottoirs. Son lancement fut retardé car il était nécessaire de breveter certaines caractéristiques uniques de sa conception.

Ce véhicule urbain révolutionnaire rencontra d'énormes difficultés après que des inquiétudes en matière de sécurité et de santé furent exprimées. On allait offrir à une nation obèse une excuse supplémentaire pour ne plus marcher et courir le risque de blesser les personnes âgées ou handicapées lors de collisions avec ce scooter. San Francisco, la première ville américaine à offrir à ses employés – notamment ses postiers – l'occasion d'essayer le *Segway*, en interdit plus tard l'utilisation sur les trottoirs.

Il n'est pas question de remettre en doute la technologie de pointe de cet engin qui permet à l'utilisateur de rester en équilibre, mais sa vitesse pouvant être trois fois supérieure à celles des autres usagers des trottoirs, il pose un risque d'accidents et de blessures que les autorités ne souhaitent pas prendre. Le produit fut pourtant lancé sur Internet par son inventeur et fabricant, et les premières ventes furent encourageantes.

Huit nouveaux produits sur dix échouent durant les deux premières années de leur vie. Le chemin semé d'embûches de ce nouveau produit n'est pas sans rappeler le sort d'autres inventions qui connurent l'échec durant les premières phases de leur cycle de vie, telles que le *Sinclair C5*, un tricycle fonctionnant sur batterie qui s'était montré beaucoup trop petit et trop dangereux pour une utilisation sur la voie publique à laquelle il était initialement destiné.

[Source : adapté de *Revolutionary Segway pavement scooter runs out of road amid fears for America's health*,
The Independent, 21 janvier 2003]

- (a) En faisant référence au *Segway*, décrivez les phases de développement d'un nouveau produit avant son lancement sur le marché. [4 points]
- (b) (i) Expliquez pourquoi le taux d'échec des nouveaux produits est si élevé dans les premières phases de leur cycle de vie. [3 points]
- (ii) Analysez les méthodes appropriées qui permettraient de minimiser les risques d'échec commercial du *Segway*. [5 points]
- (c) Évaluez les possibilités de financement disponibles pour des développeurs de produits innovants, tel le *Segway*, et expliquez pourquoi il peut s'avérer difficile de trouver ce financement. [8 points]

3. Retour aux sources

L'environnement commercial depuis l'an 2000 est plus stimulant qu'il ne l'a été depuis des années. Dans tous les secteurs, les entreprises doivent se battre pour obtenir la moindre hausse de bénéfices, alors que dans les années 1990 les hausses étaient spectaculaires. Un nombre important de multinationales a atteint les limites de la croissance traditionnelle. Il n'est plus suffisant d'inventer des nouveaux produits et de les commercialiser sur le plan international. Beaucoup d'entre elles sont passées d'une part de 15-20 % de ventes à l'étranger en 1993 à 50 % en 2003. La plupart des marchés internationaux sont saturés. Dans le même temps, les entreprises ont de plus en plus de difficultés à développer de nouveaux produits. Quelle est la demande pour des rasoirs à quatre lames plutôt que trois ou, pour plus de nouveaux parfums de Cola de régime ?

Des marchés saturés et moins de nouveaux produits ont pour conséquence une baisse des bénéfices. Une des solutions de croissance est d'approfondir leurs relations avec leurs clients. Le problème est que la plupart des entreprises ont déjà essayé cette voie. Au lieu de cela, l'augmentation des bénéfices viendra probablement de la réduction des coûts ou de la découverte de solutions pour camoufler les hausses des prix. Une baisse des coûts peut être obtenue à travers des fusions ou des acquisitions, l'utilisation de nouvelles technologies, la rationalisation des ressources et en profitant davantage des économies d'échelle. Le camouflage des augmentations de prix ou « tarification insidieuse » peut s'obtenir en attirant les clients potentiels grâce à des offres de prix très attractives et en les persuadant ensuite d'acheter des produits chers en complément.

[Source : adapté de *Back to Basics, The World in 2003, The Economist*]

- (a) Décrivez **trois** politiques de prix possibles qu'une entreprise peut adopter lorsqu'elle pénètre un nouveau marché. *[6 points]*

- (b) Analysez les méthodes à utiliser par les organisations pour approfondir leurs relations avec leurs clients à l'intérieur et à l'extérieur du pays. *[6 points]*

- (c) En utilisant une maquette telle que la matrice de Ansoff, évaluez les différentes options stratégiques à la disposition des entreprises qui cherchent à croître sur des marchés saturés. *[8 points]*

4. Jaguar

Lorsque le fabricant de voitures, *Ford*, a acquis *Jaguar* au début des années 90, il a décidé de produire son nouveau modèle la Jaguar Type X' dans une usine qui lui était uniquement consacrée au Royaume-Uni. L'usine de Halewood a été choisie pour produire la Type X' parce que l'image très britannique véhiculée par *Jaguar* rendait une production à l'étranger inadéquate. *Ford* a investi 300 millions de dollars pour améliorer Halewood et livrer des produits de qualité exceptionnelle en utilisant un procédé de fabrication sobre et très efficace. On installa des chaînes de production totalement nouvelles sur un site unique. On améliora encore l'efficacité de la production en installant tous les fournisseurs d'éléments essentiels à côté de l'usine, permettant ainsi la mise en place d'un système de production en flux tendu.

Le « Projet Halewood » est une déclaration de principes visant à créer une unité de production de niveau mondial. Un nouveau code de relations du travail fut établi avec les salariés. Les ouvriers de la chaîne de production avaient pour mission de signaler en permanence les améliorations possibles. On constitua de petites équipes regroupées autour d'un responsable. On confia à ces équipes des responsabilités importantes quant à la mise en œuvre du changement. Cela aboutit à des augmentations considérables de productivité et augmenta la fierté et l'implication de la main d'œuvre.

La mise en œuvre de la culture « zéro défaut » impliquait que les cadres, les représentants syndicaux, les agents de maîtrise et les ouvriers à la chaîne participent à et animent des ateliers de travail. Le processus de production et la culture du travail à l'usine furent modifiés par plus d'un million d'heures de formation, 350 heures en moyenne pour chaque salarié.

[Source : adapté de www.jaguarcars.com]

- (a) Expliquez les avantages et les inconvénients que *Jaguar* tire de l'utilisation d'un système de production en flux tendu comparé à un système plus traditionnel de gestion par stock de sécurité. [6 points]
- (b) En utilisant une théorie de la motivation adéquate, analysez comment *Jaguar* a réussi à augmenter la fierté et l'implication de ses salariés. [6 points]
- (c) Évaluez des méthodes pour mettre en place une culture “zéro défaut” au sein de grandes entreprises comme *Jaguar*. [8 points]

5. Investissement dans le sport

Lev Yashin et Alexi Kirov sont partenaires et possèdent des chevaux de course. Ils cherchent à se développer dans de nouvelles activités centrées sur le sport. Des relations d'affaires leur ont suggéré d'acquérir une équipe de football, ce qui, selon eux, pourrait déboucher sur un succès commercial. Un agent qui travaille pour leur compte, une femme, a sélectionné deux entreprises en SARL qui pourraient offrir des possibilités d'investissement. Elle a préparé des estimations financières de rentabilité pour chacun de ces investissements.

Club de football A

C'est un club européen qui a gagné des titres nationaux trois fois ces dix dernières années. Il s'est qualifié pour la Ligue des Champions, qui est la compétition de football la plus importante et la plus rentable en Europe. En fait, il a beaucoup de dettes mais suscite un intérêt considérable de la part des sponsors. Si le club progresse dans la Ligue des Champions, il pourra peut-être rembourser 50 % de sa dette. Le coût du rachat serait d'environ 200 millions de \$.

Club de football B

C'est un club asiatique ; c'est celui qui réussit le mieux dans la région. Il a toujours été parmi les trois premiers de sa ligue. Il possède un nouveau terrain qui a été construit pour un événement sportif mondial récent. Le stade est rarement plein, mais le club est bien géré et rentable. Il est possible de développer des boutiques, des équipements de loisir et de divertissement autour du stade. Le coût du rachat est d'environ 70 millions de \$.

Revenus prévisibles

Chiffres exprimés en millions de \$	Club de football A	Club de football B
Année 1	-30	15
Année 2	-2	18
Année 3	76	21
Année 4	96	24
Année 5	150	30

Lev Yashin recherche un retour sur investissement rapide et sans grand risque. Alexi Kirov est prêt à accepter un niveau de risque plus élevé. Les estimations présentées reposent sur le principe que les deux équipes auront de bons résultats dans les ligues et les compétitions.

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 5)

(a) Expliquez comment les deux partenaires pourraient prendre le contrôle d'une entreprise en SARL. *[2 points]*

(b) En utilisant les informations sur les revenus prévisibles, calculez (*avec deux décimales*) pour chaque option d'investissement :

(i) le temps de retour sur investissement *[3 points]*

(ii) le taux de rendement comptable *[3 points]*

(iii) la valeur actuelle nette en utilisant des facteur d'escompte suivants pour 6 % :

année 1	0,9434	
année 2	0,89	
année 3	0,8396	
année 4	0,7921	<i>[4 points]</i>
année 5	0,7473	

(c) En vous appuyant sur vos calculs, et sur d'autres facteurs, conseillez les acheteurs potentiels sur les avantages **et** les inconvénients de chaque option d'investissement. *[8 points]*

6. Délocalisation des emplois

La réponse des années 90 à la récession fut la réduction des effectifs dans les entreprises. La tendance la plus récente pour diminuer les coûts est de déplacer les emplois vers des pays où la main d'œuvre est moins chère. Cela est encouragé par les améliorations technologiques et la mondialisation galopante. Les 100 plus importantes institutions financières dans le monde vont économiser 138 milliards de dollars dans les cinq prochaines années en délocalisant leurs activités. En Amérique, trois millions d'emplois ont été perdus depuis 2001. Les cadres européens et américains craignent que cela ne produise un marché du travail qui se résume à deux catégories : les très riches et les très pauvres, avec presque rien entre les deux.

Les patrons d'entreprises moyennes en Occident sont maintenant en concurrence sur le marché du travail avec des travailleurs éduqués et qualifiés venant de Chine ou d'Inde qui ne gagnent qu'une fraction de leur salaire. Le traitement des données et les fonctions administratives sont maintenant délocalisés vers l'Inde. On pense que les emplois dans le secteur pharmaceutique (les médicaments) et dans la recherche et le développement vont bientôt suivre. L'Inde a décidé, il y a quelques années, d'investir dans l'éducation et elle dispose maintenant de 1 500 000 millions de diplômés parlant anglais.

« Il n'y a aucune limite aux délocalisations vers l'Inde » déclare la Confédération indienne de l'industrie. Les hommes politiques américains font déjà campagne contre les délocalisations parce qu'ils pensent que ce phénomène aura un impact social et communautaire sérieux aux États-Unis. On s'attend à ce que deux millions d'emplois soient déplacés de l'Occident vers l'Inde d'ici à 2008. Des groupes de pression politiques, les syndicats et d'autres associations de salariés étudient les moyens pour empêcher les entreprises de délocaliser leurs activités à l'étranger.

- (a) En utilisant comme cadre un diagnostic Politique Économique Social et Technologique (PEST), analysez les avantages **et** les inconvénients pour les entreprises de délocaliser une partie des emplois et de leurs activités à l'étranger. *[8 points]*
 - (b) Évaluez les effets de la délocalisation des emplois sur **quatre** groupes de partenaires. *[6 points]*
 - (c) Discutez de quelle façon des entreprises qui déplacent toutes leurs activités à l'étranger peuvent le faire tout en réduisant le risque de conflit. *[6 points]*
-