



22065024

**COMMERCE ET GESTION
NIVEAU SUPÉRIEUR
ÉPREUVE 2**

Mercredi 17 mai 2006 (matin)

2 heures 30 minutes

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS

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

Page vierge

1. La troisième phase de la mondialisation

De nombreuses sociétés multinationales (SMs) transfèrent certaines opérations ainsi que le contrôle d'activités commerciales essentielles loin de leur siège. *IBM* en est un exemple, puisqu'ils ont ouvert un bureau à Singapour pour contrôler leurs activités dans la région. Selon *IBM*, cela va accélérer le transfert de l'encadrement hors des USA.

Au début, lorsque les SMs sont devenues internationales, elles vendaient à l'étranger, fabriquaient dans leur pays d'origine et contrôlaient leurs activités depuis ce même pays. Il en découlait des avantages substantiels en termes d'économie d'échelle. Pendant la seconde phase, dans le but de réduire les coûts, les ventes et la fabrication ont été délocalisées à travers le monde, mais le contrôle est resté fermement aux mains des sièges des sociétés mères, situées pour la plupart en Amérique, au Japon ou en Europe de l'Ouest. En 2001, 39 % des 500 plus grosses sociétés d'Amérique du Sud étaient la propriété de SMs étrangères.

Actuellement les SMs délocalisent le contrôle vers l'étranger et elles deviennent véritablement internationales. Les évolutions suivantes en sont la preuve :

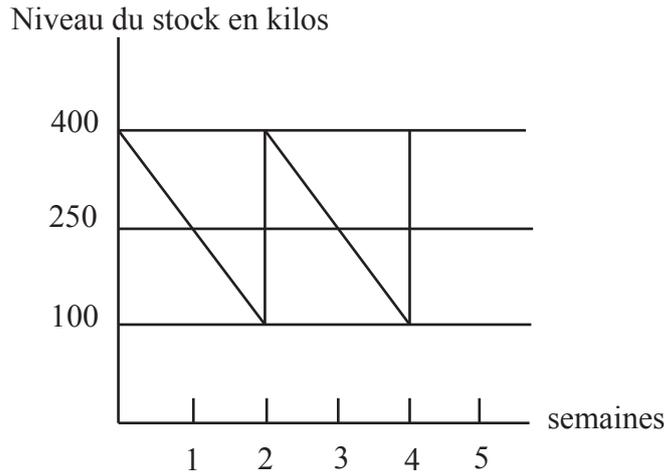
- un nombre croissant de sièges régionaux dans les pays émergents
- davantage d'externalisation d'activités commerciales essentielles, en particulier les réseaux TIC
- davantage d'intégration de cadres dirigeants de différentes nationalités
- un aplatissage de la hiérarchie et des changements de style de direction
- des co-entreprises et des fusions plus nombreuses, surtout dans le domaine de la recherche et du développement. General Motors, par exemple, a récemment commencé à monter des moteurs conçus au Brésil.

[Source : adapté de *The Economist : The World in 2004*]

- (a) En donnant des exemples, expliquez ce que l'on entend par économies d'échelle. [4 points]
- (b) Analysez les moteurs et les freins en jeu lorsque les SMs décident d'internationaliser leurs ventes, leur fabrication, leurs activités. [6 points]
- (c) Discutez de quelle façon l'internationalisation croissante va modifier la direction d'entreprise et la motivation dans les SMs. [10 points]

2. Pause-Café

Fernando et Marco sont associés, ils possèdent un bar *Pause-Café* situé dans un centre ville. Marc est responsable de l'achat du café. Il le commande à un grossiste situé à l'extérieur de la ville. Fernand prépare et sert le café. *Pause-Café* fait peu de bénéfices mais le marché est en expansion et les associés songent à agrandir la surface de vente en empiétant sur le local de stockage. Marc veut utiliser un système de flux tendu qui permettrait de recevoir le café une heure avant l'ouverture. Fernand préfère garder le même système de gestion du stock. La gestion du stock de *Pause-Café* est présentée dans le graphique suivant :



Après une rencontre avec un banquier à propos d'un prêt éventuel pour la rénovation de l'entrepôt, Marc a calculé le chiffre d'affaires prévisionnel et les coûts pour la période allant de juillet à décembre 2006 (en supposant que le flux tendu soit mis en place à partir de novembre 2006) :

Chiffre d'affaires	4000 \$ par mois
Coûts d'achat et de garde du stock	700 \$ par mois de juillet à octobre 400 \$ par mois à partir de novembre, compte tenu du flux tendu
Coûts de commande du stock	100 \$ par mois de juillet à octobre 200 \$ par mois à partir de novembre, compte tenu du flux tendu
Salaires	1200 \$ par mois et par personne
Trésorerie début juillet	400 \$
Publicité	200 \$ par mois
Électricité	800 \$ par an, payable en deux mensualités égales, en janvier et en juillet
Impôts locaux	600 \$ par an, payable en janvier
Coût financier (intérêts payés)	100 \$ par mois pendant trois ans
Remboursement de l'emprunt	2500 \$ par versement, payable en septembre et en février pendant deux ans

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 2)

Si le local de stockage n'est pas utilisé pour l'agrandissement, il existe un bâtiment disponible à côté, qui peut être loué à *Pause-Café* pour 1000 \$ par mois.

- (a) Définissez les termes suivants appliqués à *Pause-Café*
- (i) délai d'exécution
 - (ii) stock de roulement
 - (iii) quantité de réapprovisionnement. [3 points]
- (b) (i) Construisez une prévision de trésorerie mensuelle pour *Pause-Café* entre juillet 2006 et décembre 2006, en supposant qu'un emprunt a été contracté pour la rénovation. [6 points]
- (ii) Commentez la situation de *Pause-Café* en termes de liquidité. [4 points]
- (c) Évaluez la proposition de Marc de passer à un système de gestion du stock en flux tendu. [7 points]

3. Le futur, c'est l'Asie

Depuis quelques années une grande partie de la croissance mondiale provient de l'Asie, et plus spécifiquement de la Chine et de l'Inde. En 2004, parmi les grandes régions du monde, l'Europe est restée celle dont la croissance a été la plus faible.

Les pays européens se retrouvent face à un tel problème de vieillissement que l'on prévoit une baisse d'un tiers de la population active en Allemagne, en Italie et en Espagne au cours des trente prochaines années. Cela a des conséquences importantes sur les prévisions d'emploi, le recrutement et la formation. Les entreprises embauchent du personnel plus âgé, et proposent des organisations du travail plus flexibles. Les possibilités de travail à temps partiel se multiplient, surtout pour les femmes.

La situation au Japon est semblable. En 2004, un cinquième de la population avait 65 ans ou plus. Cependant les entreprises japonaises prospèrent et sont les mieux placées sur le marché mondial des biens destinés aux « seniors »*. Tokyo est le paradis des retraités. Les boutiques sont pleines de gadgets pour les personnes âgées, tels que des appareils électroniques avec de très gros boutons. Le marché des produits adaptés aux seniors est estimé à plus de 18 milliards de dollars.

Dans les économies asiatiques, la population active augmente de façon régulière et il y a de gros gains de productivité. Avec un taux de croissance de 10 % en Chine et de 7 % en Inde, on prévoit que ces économies auront dépassé l'Europe d'ici 20 ans. Dans ces pays, une classe moyenne importante, disposant d'un pouvoir d'achat conséquent, attire les plus grands producteurs de biens de consommation et de services.

* les « seniors » sont les consommateurs en âge de prendre leur retraite.

[Source : adapté de *The Economist : The World in 2004* et du *Sunday Times* du 29 août 2004]

- (a) Décrivez **quatre** conséquences, pour les entreprises multinationales, de la variation du taux de croissance selon les différentes régions du monde. [4 points]
- (b) Étudiez les raisons de l'évolution des entreprises vers des organisations du travail plus flexibles et les probables conséquences sur les prévisions d'emploi, le recrutement, la formation. [8 points]
- (c) Dans quelle mesure les entreprises devront-elles adapter leur stratégie marketing pour répondre à l'évolution de la pyramide des âges à travers le monde ? [8 points]

4. Subway

En 2003, la chaîne de sandwiches *Subway* a dépassé *McDonald's*, le spécialiste des hamburgers, devenant ainsi la première chaîne de fast-food en Amérique. Fred DeLuca a ouvert le premier point de vente *Subway* en 1965, alors qu'il avait 17 ans, avec 1000 dollars prêtés par un ami de la famille. L'entreprise connut un succès immédiat. Il s'était fixé un objectif de 32 points de vente au bout de 10 ans, mais il ne réussit à en ouvrir que 16. Il s'est alors tourné vers la franchise, car cela avait bien marché pour *McDonald's* et *KFC*. En 2004, il y avait 17 383 points de vente *Subway* aux États-Unis et 21 000 à travers le monde.

En moyenne, il s'ouvre 2500 nouvelles franchises par an. *Subway* se développe maintenant en Europe où des centaines d'ouvertures sont en projet. Les ventes annuelles ont doublé ces trois dernières années et atteignent 9 milliards de dollars. Les franchisés paient à *Subway* une cotisation initiale de 10 000 \$ et en général investissent 200 000 \$ sur leurs fonds personnels pour ouvrir un magasin. *Subway* reçoit 8 % du chiffre d'affaires d'un magasin. Les franchisés versent aussi 3,5 % de leur chiffre d'affaires à une caisse régionale qui s'occupe du marketing. On leur fournit également une aide en matière de recrutement et de formation.

DeLuca sait que cela ne sera pas facile de s'implanter en Europe car il a dû fermer des magasins déficitaires dans le passé. Cependant de récents changements dans les goûts à la mode l'ont convaincu que l'heure était propice à une « redéfinition de la nourriture rapide en tant que nourriture saine ». Le marketing est agressif. De nouveaux *Subway* s'ouvrent uniquement dans les secteurs les plus animés, souvent tout près de *McDonald's*, et, dans certains cas, restent ouvert 24 heures sur 24.

[Source : adapté de *The Times* du 19 août 2004]

- (a) Étudiez les raisons pour lesquelles de nouvelles entreprises, et plus particulièrement celles créées par de jeunes entrepreneurs, ont des difficultés à trouver le capital initial nécessaire. [3 points]
- (b) (i) Expliquez les avantages **et** les inconvénients, pour *Subway*, de l'utilisation de la franchise comme méthode principale de développement. [5 points]
- (ii) Étudiez les problèmes éventuels que *Subway* risque de rencontrer du fait de ses projets de développement rapide. [4 points]
- (c) Évaluez les différentes études de marché que pourrait utiliser *Subway* pour l'aider dans son développement en Europe. [8 points]

5. Alitalia

La compagnie aérienne italienne, *Alitalia* perd 60 000 \$ par heure. Un accord avec les syndicats devrait permettre à la compagnie de toucher 400 millions de dollars de prêts de l'Europe et du gouvernement italien. Après une bataille d'un an entre la direction d'*Alitalia* et les syndicats au sujet d'une série de mesures de réduction des coûts, plusieurs dirigeants sont partis. Les syndicats ont dit qu'ils continueraient à protéger les intérêts de leurs adhérents. La réticence des employés au changement illustre la culture d'entreprise de beaucoup d'entreprises en Italie.

Cependant, confronté au désastre financier, même le syndicat reconnaît qu'*Alitalia* a besoin de réforme. Comme d'autres compagnies aériennes, *Alitalia* a été durement frappée par les conséquences de l'attaque terroriste du 11 septembre 2001 et par le développement des compagnies à bas prix. La clientèle nationale a diminué de 11 % et l'augmentation des prix du pétrole n'a rien arrangé.

Alitalia, confrontée à une crise de liquidité, a négocié avec les syndicats une réduction d'un quart du personnel et la vente d'activités de service déficitaires, telles que la maintenance et les réservations. Cependant les critiques affirment qu'*Alitalia* n'a pas traité les problèmes aussi efficacement que d'autres compagnies, qui ont restructuré et réduit leur personnel plus tôt. Elle n'a pas modernisé sa flotte en achetant des avions plus économiques et plus rapides. Le gouvernement italien, qui détient plus de 50 % du capital de la compagnie, a volontairement ralenti la réforme de direction de l'entreprise.

[Source : adapté de *The Economist* du 11-17 septembre 2004 et de *The Guardian* du 7 septembre 2004]

- (a) En utilisant pour cadre un diagnostic PEST, nommez les facteurs externes qui ont provoqué la crise chez *Alitalia*. [4 points]
- (b) Discutez des méthodes que peuvent utiliser les syndicats chez *Alitalia* pour protéger les intérêts de leurs membres. [7 points]
- (c) Évaluez les stratégies qui peuvent être mises en œuvre pour résorber la crise financière et les problèmes de liquidité chez *Alitalia*. [9 points]

6. Les Jacuzzi Jetstream

La société *Jacuzzi Jetstream* vend trois modèles de jacuzzis à utiliser dans le jardin.

Produit	Prix	Description
Jetstream Premier 12	8500 \$	Modèle supérieur assemblé à la main en Suède en exclusivité pour <i>Jacuzzi Jetstream</i> et fait sur mesure à la demande du client.
Jetstream 6	4600 \$	Fourni par une grande entreprise, Bullesàgogo, et produit en masse pour plusieurs fournisseurs de jacuzzis. Options supplémentaires disponibles. Vendu sous la marque <i>Jacuzzi Jetstream</i> .
Jetstream 8	5200 \$	

Jacuzzi Jetstream envisage d’acheter les modèles Jetstream 8 et Jetstream 6 à un fournisseur japonais qui utilise les techniques de production de masse par cellule pour produire les jacuzzis. La qualité est très bonne. Bullesàgogo, cependant, a informé *Jacuzzi Jetstream* qu’eux aussi allaient améliorer leur processus de fabrication en incorporant des techniques de production de masse par cellule, et qu’ils étaient prêts à renégocier leurs conditions de vente.

Jacuzzi Jetstream a huit modèles Premier 12 en stock au début du mois de juillet 2005, chacun d’eux coûtant 6200 \$ à l’achat. Le tableau suivant représente les achats de stock et les ventes pour les six derniers mois de 2005 :

Achats de stock et ventes de Premier 12 :

Mois (2005)	Achats (unités)	Coût par unité (\$)*	Ventes (unités)
Juillet	20	6300	25
Août	35	6150	32
Septembre	28	6400	30
Octobre	20	6300	18
Novembre	52	6200	50
Decembre	54	6500	56

* Le coût par unité varie en fonction de la fluctuation des taux de change.

- (a) Identifiez deux avantages et deux inconvénients liés à l’utilisation de la production à la demande pour fabriquer les *Jacuzzi Jetstream* Premier 12. [4 points]

- (b) En utilisant les méthodes DEPS et PEPS de valorisation du stock pour le modèle Premier 12, calculez les données suivantes pour les six premiers mois d’exploitation :
 - (i) la valeur du stock à la fin de la période [7 points]
 - (ii) la marge brute à mi-année. [3 points]

- (c) Évaluez les conséquences de l’introduction de la production de masse par cellule sur le marketing, les ressources humaines, et la situation financière de Bullesàgogo. [6 points]