

Gestion des entreprises
Niveau moyen
Épreuve 2

Vendredi 20 mai 2016 (matin)

1 heure 45 minutes

Instructions destinées aux candidats

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y avoir été autorisé(e).
- Une copie non annotée du **recueil de formules pour la matière gestion des entreprises** est nécessaire pour cette épreuve.
- Section A : répondez à une question.
- Section B : répondez à une question.
- Section C : répondez à une question.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de **[50 points]**.

Section A

Répondez à **une** question de cette section.

1. Rio Mobiliário (RM)

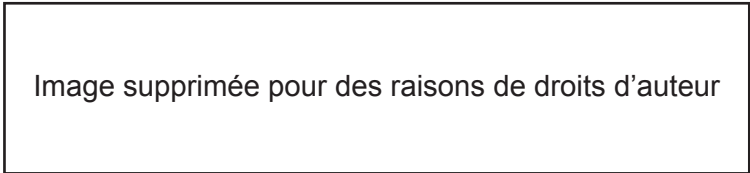
Rio Mobiliário (RM) est un fabricant de meubles au Brésil. Il réalise ses ventes en Amérique du Sud, en Amérique du Nord et en Europe. Il a réussi l'externalisation de sa production et des moyens de distribution en Amérique du Nord.

Données financières pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2015, et à cette date. Tous les chiffres sont exprimés en millions de réaux brésiliens.

Bénéfices cumulés non répartis (distribués)	4116
Capital social	800
Chiffre d'affaires	5256
Clients	958
Coût des marchandises vendues	3074
Découvert	52
Dépenses	1390
Fournisseurs	498
Immobilisations nettes	3110
Impôts	174
Intérêts	12
Prêts à court terme	650
Profit brut	X
Profit net après intérêts et impôts	606
Profit net avant intérêts et impôts	Y
Stock	1562
Trésorerie	486

- (a) Définissez le terme *externalisation*. [2]
- (b) (i) Calculez le profit brut **X** de *RM* (*le travail n'a pas besoin d'être montré*). [1]
- (ii) Calculez **Y**, et à partir de ce résultat, calculez la marge bénéficiaire nette de *RM* (*le travail n'a pas besoin d'être montré*). [2]
- (iii) En utilisant les informations adéquates issues du tableau, construisez le bilan entièrement légendé de *RM*. [5]

2. Parder



Parder fabrique des tondeuses à gazon autoportées.

Données financières prévues pour les tondeuses autoportées, sélectionnées pour 2016 :

	\$
Charges fixes annuelles	
Loyer	30 000
Marketing	40 000
Administration	30 000
Charges variables par tondeuse autoportée	
Composants	400
Main-d’œuvre directe	100
Prix par tondeuse autoportée	1500

- (a) Définissez le terme *charges variables*. [2]
- (b) (i) Calculez, pour 2016, le niveau du seuil de rentabilité de la production de *Parder* (*montrez tout votre travail*). [2]
- (ii) Construisez un graphique entièrement légendé, à l’échelle, du seuil de rentabilité de *Parder* pour 2016. [4]
- (iii) Calculez le profit **ou** la perte si 700 tondeuses autoportées sont vendues en 2016 (*montrez tout votre travail*). [2]

Section B

Répondez à **une** question de cette section.

3. German Car Keys Limited (GCK)

Pendant des décennies, *German Car Keys Limited (GCK)* a fabriqué des clés de voiture pour divers constructeurs automobiles. Cette entreprise appartient à 100 % aux membres de la famille Schmidt. Il est possible que de nouvelles applications sur les smartphones remplacent bientôt les clés de voiture traditionnelles. Les propriétaires d'automobile auront sur leur téléphone mobile une « clé électronique », qui permettra de fermer et de démarrer l'automobile. Les compagnies de location de voiture préfèrent les clés électroniques car elles sont moins chères que des clés physiques et peuvent être facilement téléchargées.

Cette innovation dans le domaine des clés de voiture pourrait faire disparaître l'activité de *GCK*. Les actionnaires sont sous le choc. Pendant des années, ils ont cru que *GCK* avait une position sûre sur le marché. La part de marché et les profits de *GCK* étaient élevés et les dettes étaient peu importantes. Cependant, plutôt que de faire des investissements dans de nouvelles gammes de produits, *GCK* n'a apporté que des modifications mineures aux clés physiques de voiture et a distribué des dividendes élevés pour satisfaire les attentes des actionnaires. De ce fait, la société n'a pas de portefeuille de produits. Elle fait confiance en un seul produit.

GCK a mené une étude de marché et a identifié deux autres composants automobiles qu'elle pourrait fabriquer. Elle a de nombreux employés compétents et les usines devront être mises à niveau pour un coût important. *GCK* est en train de chercher des moyens de financer la rénovation des ses usines. Si les clés électroniques deviennent populaire (comme on s'y attend) et si *GCK* n'agit pas rapidement, cette ancienne société de clés de voiture risque de disparaître.

[Source : adapté de www.telekom.com]

- (a) Exprimez **deux** méthodes (sources) secondaires d'étude de marché pour *GCK*. [2]
- (b) En utilisant une matrice BCG (Boston Consulting Group) entièrement légendée, expliquez la position actuelle de *GCK* (clés physiques de voiture). [4]
- (c) En vous référant à *GCK*, expliquez la relation entre l'investissement et le profit. [4]
- (d) Discutez de **deux** sources appropriées de financement pour la rénovation des usines de *GCK*. [10]

4. Vinn

Vinn est une société anonyme américaine. Elle produit des jeans en masse. Il y a douze ans, la production avait été délocalisée en Chine et en Turquie pour baisser les coûts de production. Pour profiter d'économies d'échelle, *Vinn* vend des jeans ajustés normalisés. Elle utilise un marketing mix identique partout où elle en vend.

En dépit de l'engouement mondial pour les jeans américains, *Vinn* a connu une chute importante de la demande, pour les raisons suivantes :

- des plaintes des consommateurs à propos de la mauvaise qualité des jeans
- des récessions économiques dans les principaux marchés de *Vinn*. Mais les prévisions économiques prévoient une amélioration dans les deux années à venir
- une concurrence internationale accrue des vêtements produits en masse
- des groupes de pression anti-mondialisation. Par exemple, un groupe de pression local, « B-Local », a critiqué les campagnes de promotion indifférenciées de *Vinn* comme n'étant pas appropriées pour tous les marchés et tous les segments.

En plus, la direction de *Vinn* s'inquiète des coûts du travail qui augmentent plus vite en Chine qu'aux États-Unis (USA). Il existe aussi un problème de communication avec les employés délocalisés.

La direction de *Vinn* a décidé de relocaliser aux USA la production et de changer complètement son orientation stratégique. Une étude de marché récente a révélé un marché de niche : des consommateurs en Amérique du Nord sont prêts à payer un prix élevé pour des jeans conçus et produits de façon individuelle. Pour créer un nouvel avantage concurrentiel, *Vinn* va cibler le positionnement d'un marché différent en recourant à des créateurs de mode connus et expérimentés travaillant dans les grandes villes américaines. Une production rentable de jeans conçus de façon individuelle nécessite une technologie qui est actuellement disponible aux USA. *Vinn* ne va plus continuer à fabriquer des jeans en masse.

- (a) Définissez le terme *délocaliser*. [2]
- (b) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *Vinn* lors de l'utilisation d'un marketing mix identique. [4]
- (c) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *Vinn* d'exercer son activité sous la forme d'une société anonyme. [4]
- (d) Discutez des décisions de *Vinn* de relocaliser aux États-Unis **et** de produire des jeans conçus de façon individuelle. [10]

5. JustJet (JJ)

JustJet (JJ) est une des premières compagnies aériennes en Europe. Elle assure des vols à bas coûts à travers l'Europe sous le nom de la marque JustJet. Actuellement elle offre uniquement un service économique et facture en plus les repas et les boissons à bord. La marque JustJet est bien connue en Europe. L'entreprise est très rentable. Cependant, le marché de la classe économique « sans extra » est saturé.

Après avoir examiné les résultats de groupes de discussion, le conseil d'administration de *JJ* a proposé de lancer un second service, appelé JustJetplus (JJplus). Ce service offrira des vols exclusivement première classe vers des destinations non européennes. Entre 2006 et 2008, d'autres compagnies aériennes offrant seulement un service première classe ont échoué. Les directeurs de *JJ* croient que leur nom de marque et leur force financière sont assez solides pour assurer le succès de ce projet.

JJ achètera des avions avec des caractéristiques uniquement première classe pour le nouveau service JJplus. Les passagers auront des sièges première classe qui se convertissent en lits, des ordinateurs tablettes individuels, des repas et consommations de haute qualité et le Wifi gratuit. Bien que JJplus fasse payer cher les billets de première classe pour tous les sièges, ses prix seront cependant moins chers que les billets de première classe de ses concurrents. Les vols auront lieu quotidiennement vers des destinations non européennes tels que New York, et le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (BRIC).

Le marché cible consiste en deux segments de marché :

- les vacanciers recherchant des voyages luxueux à un prix inférieur à celui des billets première classe offerts par les concurrents
- les voyageurs d'affaire tels que des entrepreneurs en provenance des pays BRIC.

Pour atteindre le seuil de rentabilité, JJplus doit vendre 90 % des sièges de chaque vol.

- (a) Définissez le terme *segment de marché*. [2]
- (b) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *JJ* d'utiliser des groupes de discussion comme méthode d'étude de marché. [4]
- (c) En utilisant la matrice d'Ansoff, expliquez la stratégie de *JJ* d'offrir un service exclusivement première classe, JJplus. [4]
- (d) Évaluez la proposition de *JJ* de lancer le service JJplus. [10]

Section C

Répondez à **une** question de cette section. Les organisations présentées dans les sections A et B et dans l'étude de cas de l'épreuve 1 ne peuvent pas être utilisées comme base de votre réponse.

6. En vous référant à une organisation de votre choix, discutez de l'impact de **l'innovation** sur **la stratégie** de gestion d'opérations. [20]

 7. En vous référant à une organisation de votre choix, examinez l'impact de **la culture** sur **l'éthique** opérationnelle. [20]

 8. En vous référant à une organisation de votre choix, examinez l'impact de **la mondialisation** sur **le changement** organisationnel. [20]
-