

Gestion des entreprises
Niveau moyen
Épreuve 2

Lundi 1 mai 2017 (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. Sotatsu Electronics (SE)

Sotatsu Electronics (SE) fabrique des produits électroniques et est une société renommée pour ses télévisions innovantes. En fin 2015, *SE* a introduit une nouvelle télévision haute définition avec une qualité deux fois supérieure à la télévision la plus vendue de son concurrent principal. En escomptant qu'il faudrait deux ans avant que ses concurrents puissent offrir le même produit, *SE* a adopté une stratégie de fixation de prix (tarification) d'écrémage.

Tableau 1 : Information financière sélectionnée de SE pour 2015 et 2016.
Chiffres en millions de dollars.

	2015	2016
Trésorerie	300	250
Coût des marchandises vendues	2100	2300
Fournisseurs	180	230
Dépenses	1200	1300
Immobilisations	1075	1275
Profit brut	X	2800
Profit net avant intérêts et impôts	1000	Y
Chiffre d'affaires	4300	5100
Total des actifs à court terme	650	700
Total passif à court terme	275	300

- (a) Définissez le terme *prix d'écrémage*. [2]
- (b) (i) Calculez les valeurs de **X** et **Y** dans le Tableau 1 (*le travail n'a pas besoin d'être montré*). [2]
- (ii) Construisez un compte de pertes et profits pour *SE*, pour 2015 et 2016. [4]
- (c) Calculez les actifs à court terme nets (fonds de roulement) pour 2016 (*montrez tout votre travail*). [2]

2. Anubis

Tom dirige *Anubis* en tant qu'entreprise individuel, en vendant des étuis pour téléphones mobiles/cellulaires sur Internet. Le marché est de plus en plus compétitif. Le prix de détail des étuis pour téléphones est prévu pour tomber au cours du second trimestre de 2018. Les employés d'*Anubis* recevront une augmentation de salaire de 3% à partir du 1 avril 2018.

Tom a prévu les sorties de fonds mensuelles suivantes pour janvier à mars 2018 :

- Chauffage et éclairage : 4000 \$.
- Salaires : 50 000 \$.
- Emballage : 15 000 \$.
- Frais d'expéditions : 5 % du chiffre d'affaires.
- Coût des marchandises vendues : 220 000 \$.

Informations supplémentaires :

- Solde d'ouverture le 1 janvier 2018 : 8000 \$.
- Chiffre d'affaires : 300 000 \$ chaque mois.
- Loyer de 2000 \$ payé tous les trimestres : premier versement en janvier 2018.
- Recette provenant d'un remboursement d'impôt en février 2018 : 3000 \$.

- (a) Résumez **deux** sources externes adéquates de financement à court terme pour *Anubis* **autres que** les prêts de la famille et des amis. [2]
- (b) En utilisant les informations ci-dessus, préparez une prévision de trésorerie entièrement légendée pour *Anubis*, de janvier à mars 2018. [5]
- (c) Commentez la prévision de trésorerie pour *Anubis* pour 2018. [3]

Section B

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

3. Dales

Dales est une chaîne hôtelière sous forme de société anonyme opérant sur un marché du tourisme très compétitif. *Dales* se positionne avec une chaîne à prix et qualité élevés. La majorité de son personnel a des contrats permanents, mais le niveau des salaires chez *Dales* est inférieur à la moyenne des salaires de ce secteur. En conséquence, la rotation du personnel est élevée. Le recrutement est difficile en raison du nombre d'hôtels dans les régions où les hôtels *Dales* est implanté et du niveau de salaire payé.

En 2010, dans le but de rester concurrentiel, *Dales* a externalisé le ménage des chambres d'hôtel à *Wire*. L'externalisation a baissé les coûts de ménage pour *Dales* de 5% du revenu total par chambre à 2%. Le profit net après impôt et intérêts a augmenté et le prix des actions a crû d'environ 10%.

Au début, *Wire* payait le personnel d'entretien chez *Dales* à un bas niveau de salaire :

- 6 \$ par heure pour 8 heures, 5 jours par semaine.
- Le personnel d'entretien a nettoyé, en moyenne, 13 chambres par jour.

En 2016, *Wire* a introduit un système de prix à la pièce :

- 2 \$ payés par chambre nettoyée.
- Le personnel d'entretien a un objectif de 20 chambres par jour, 5 jours par semaine.

Récemment, des articles de journaux ont souligné que les conditions de travail et le salaire médiocre avaient nui à l'image de marque de *Dales*. Les commentaires des clients ont aussi mis en lumière les problèmes concernant la qualité de la nourriture, la propreté des chambres et le service client très moyen dans les hôtels *Dales*. La réservation des chambres chuta durant la même période. Les profits en 2016 baissèrent de 24 à 4 millions de dollars.

Le contrat actuel avec *Wire* est sur le point d'être renouvelé. *Dales* pense internaliser.

- (a) Résumez **deux** étapes normales suivies par une entreprise pour recruter. [2]
- (b) (i) Expliquez **deux** inconvénients pour *Wire* d'introduire un système de rétribution à la pièce des salaires pour le personnel d'entretien des chambres. [4]
- (ii) Calculez l'impact financier sur le personnel d'entretien employé par *Wire* lors de l'introduction du système de rétribution à la pièce en 2016 (*montrez tout votre travail*). [2]
- (iii) Calculez le changement dans les coûts du nettoyage par chambre provenant de l'introduction du système de rétribution à la pièce utilisé par *Wire*. [2]
- (c) Recommandez si *Dales* devrait arrêter l'externalisation du nettoyage des chambres d'hôtel. [10]

4. Secco Vineyards (SV)

Secco Vineyards (SV) est une entreprise familiale produisant du vin à Sonoma, en Californie. En 1947, *SV* a ouvert en utilisant une stratégie de fixation de prix (tarification) de revient majoré. Pour les clients de *SV*, les vins étaient d'un coût modéré et étaient disponibles dans les épiceries locales.

En 1977, Joe Secco, petit-fils du fondateur, a créé une nouvelle stratégie. Il a remodelé la marque des vins *SV* pour un marché haut de gamme de niche.

- *SV* a commencé à vendre directement aux clients au siège de son établissement vinicole au lieu des épiceries locales.
- *SV* a arrêté la stratégie de fixation de prix (tarification) de revient majoré et a commencé à faire payer des prix plus élevés.
- Des dégustations de vins et des événements promotionnels ont été régulièrement organisés à la cave vinicole. Lors de ces événements, des experts en vins faisaient la promotion des vins de *SV* en créant une atmosphère élégante basée sur une culture luxueuse de consommation de vin dans des verres de style, avec accompagnement de musique classique et de plats qui complètent le vin.

Cependant, *SV* a dû récemment faire face à une compétition intense et les ventes ont chuté. Des producteurs de vins locaux et des concurrents étrangers ont pénétré le marché avec un positionnement similaire. Afin de maintenir son image de marque, *SV* n'a pas modifié ses stratégies de fixation de prix (tarification).

SV a commandé une étude de marché secondaire sur les autres marchés possibles aux États-Unis pour ses vins haute de gamme. L'étude a suggéré qu'il existait d'autres marchés possibles pour les vins de très bonne qualité, tels que ceux de *SV*. Pour cette raison, *SV* a envisagé deux nouvelles options pour augmenter ses ventes en plus de son canal de distribution actuel :

- **Option 1** : un site en ligne de commerce de détail (B2C)
- **Option 2** : vendre les vins de *SV* à des grossistes alimentant l'ensemble du marché américain pour les vins haute de gamme.

- (a) Décrivez **une** caractéristique d'un marché de niche. [2]
- (b) En vous référant à *SV*, expliquez **un** avantage **et un** inconvénient d'utiliser une étude de marché secondaire. [4]
- (c) Tant donné la concurrence intense, expliquez **deux** stratégies de fixation de prix (tarification) que *SV* pourrait envisager. [4]
- (d) Recommandez quelle option, **Option 1** ou **Option 2**, *SV* devrait envisager afin d'augmenter les ventes. [10]

5. Gen Y Limited

Gen Y Limited est une entreprise Internet débutante (*start-up*) qui appartient à Zack Johnson. Zack possède 80 % des actions et des sociétés de capital risque possèdent les 20 % restants. *Gen Y* a des programmeurs spécialistes et des codeurs qui créent des rapports d'études de marché innovantes pour les clients. Ces rapports ont révolutionné la capacité des clients de *Gen Y* à comprendre et répondre à leurs clients au sein de leurs marchés.

Pour garder les meilleurs programmeurs, *Gen Y* a octroyé aux employés des formations cognitives, et ils ont été responsabilisés pour prendre des décisions et des risques. Ils sont aussi régulièrement félicités pour l'impact que leurs rapports ont eu sur la prise de décision de leurs clients. Un jour par semaine, les employés peuvent travailler sur leurs propres « projets de rêve, mais risqués ». L'intrapreneuriat est fortement encouragé chez *Gen Y*. Cependant, *Gen Y* manque de capitaux pour transformer certains de ces projets en sources de revenus futurs.

Pratiquement tous les coûts de *Gen Y* sont fixes – ce sont les salaires. À compter de 2017, *Gen Y* n'a pas encore généré de profit. Sans revenus supplémentaires, ils devront réduire le nombre de programmeurs. Petra, un nouvel investisseur, projette d'apporter du capital frais à investir dans *Gen Y*. La propriété de *Gen Y* devra changer ainsi :

Zack	40 %
Sociétés de capital risque	20 %
Petra	40 %

Petra croit en l'intrapreneuriat, mais elle est ennuyée par le fait que les projets « de rêve » n'aient pas généré de profits. Elle a déclaré que si elle allait investir dans *Gen Y*, deux conditions devaient être réunies :

- La gestion de *Gen Y* devrait être modifiée en un style de direction autocrate.
- Les programmeurs devront suivre les objectifs de vente.

Ainsi, les programmeurs n'auront plus d'autonomie.

- (a) Résumez **deux** caractéristiques d'un style de direction autocrate. [2]
- (b) Appliquez la théorie de la motivation de Daniel Pink aux programmeurs de *Gen Y*. [6]
- (c) Expliquez **une** raison, **autre que** l'accroissement du chiffre d'affaires, pour laquelle il est important que *Gen Y* génère de nouvelles sources de revenus. [2]
- (d) Discutez de savoir si Zack devrait vendre à Petra la moitié de ses actions avec ses conditions. [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, examinez de l'impact de la **globalisation** sur l'**innovation**. [20]

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

 8. En vous référant à une organisation de votre choix, discutez des façons dont la **culture** peut promouvoir ou inhiber le **changements**. [20]
-