



Concours CAE session 2013

Composition : **Organisation**

Durée : **3 Heures**

I- QUESTIONS THEORIQUES (5 points)

1- Citez les différentes approches d'analyse de l'entreprise et les expliquer brièvement (cinq lignes au maximum pour chaque approche).

2- Comment les petites entreprises peuvent-elles coexister avec les grandes firmes ?

3- Pour cet exercice, écrivez uniquement la bonne réponse sur votre copie.

Une coopérative agricole détient un stock moyen de pommes de terre évalué à 20 000F. Le coût du capital est de 9%. Des statistiques réalisées au cours des dernières années, ont montré :

- que le coulage (vols) est d'environ 0,2% ;
- que 1,5% des pommes de terre s'abîment et sont invendables.

Calculer le coût de possession du stock

Réponses : a : 3200 F ; b : 2 140 F ; c : 2000 F.

4- Comparer les décisions opérationnelles et les décisions stratégiques

II- CAS PRATIQUE: Electrolux (15 points)

Le PDG M.Treschow de l'entreprise Electrolux, dont le siège est à Stocholm et qui fabrique des appareils électroménagers essaie de faire évoluer les objectifs et les orientations stratégiques de la société. Depuis environ 20 ans l'entreprise a cherché à se développer en proposant des produits très variés et en acquérant des entreprises dans de nombreux pays. A partir de l'an 2000 la multinationale suédoise s'est fixée comme challenge d'accroître de 810 millions de Francs par an, la valeur produite, pendant trois années. L'entreprise s'est engagée dans des restructurations avec la suppression de 14 500 postes, la fermeture de 27 usines et de 50 entrepôts. L'entreprise a aussi repensé son positionnement sur certains de ses produits et s'est désengagée d'activités jugées trop périphériques, trop loin de son métier de base, comme les micro-ondes ou des appareils professionnels.

Depuis 1998, le cours de l'action en bourse a augmenté de 170% et la productivité a progressé de 20%.

Les sites de production maintenus, dans les 150 pays dans lesquels Electrolux est présent, doivent améliorer leur productivité et leur flexibilité. Le site de Porcia, près de Venise, dédié aux lave-linges, doit produire 2 millions d'appareils par an en gérant 700 variantes et en renouvelant chaque année la moitié des modèles. En réfléchissant à des améliorations d'organisation de rationalisation, de modularisation et de simplification des produits et des processus, le groupe a pu baisser ses stocks de 20%. Les acteurs au sein des structures sont issus de tous les pays, permettant ainsi une diffusion internationale des pratiques.

Dans une conjoncture difficile et un contexte concurrentiel avec des prix qui baissent, une concentration de la distribution, les coûts des composants qui augmentent, les choix stratégiques futurs sont importants.

- En ce qui concerne la logique, Electrolux transfère, en Europe, 50 000 appareils par jours à partir de 26 usines alors qu'aux Etats-Unis 46 000 produits proviennent seulement de 14 sites. Or Electrolux réalise 47% de ses ventes en Europe, là où la concurrence est forte avec Bosh-Siemens et Whirlpool.

- En ce qui concerne le marché boursier, Electrolux affiche une rentabilité de 6,5% faite par rapport aux fabricants américains Maytag et Whirlpool (13% et 9%). Si le chiffre d'affaires pour 1999 a augmenté de 2%, les volumes en Europe de 4% et 8% aux Etats-Unis, Electrolux a dû baisser ses prix. Le marché financier attend une rentabilité de 10% et un nouveau plan de restructuration.
- C'est pourquoi le PDG cherche à sensibiliser ses unités de production à la réduction des coûts. La chaîne logistique doit être repensée pour que les fournisseurs et les distributeurs travaillent mieux ensemble et plus vite sans redondance grâce aux technologies de l'information et en particulier Internet. De même le commerce électronique peut être développé car aujourd'hui le coût d'un achat est de 100 dollars et il passerait de quelques centimes avec Internet. De plus une réorganisation totale est en route pour mettre en place une gestion mondiale des achats intégrant les variables de recherche, de production et de marketing.
- Les achats représentent 60% du coût de revient des appareils blancs. Pour réduire le coût des achats, deux orientations sont poursuivies :
 - . les fournisseurs sont recherchés dans les pays de l'Est et en Asie où les coûts sont moindres ;
 - . comme dans l'automobile, on demande au fournisseur de fournir des modules, des sous-ensembles complets et non plus seulement des pièces détachées.
- Une autre variable doit être intégrée pour atteindre les objectifs fixés : l'innovation, pour relancer la demande, pour échapper aux baisses de marge, pour réduire les coûts – le nerf de la guerre de l'innovation semble être aujourd'hui le design pour les produits électroménagers (formes arrondies, style rétro, couleurs pastels) ainsi que l'intégration de l'électronique pour rendre les appareils intelligents (un réfrigérateur avec un écran capable de communiquer avec Internet pour se réapprovisionner et fournir des informations sur des aliments, des recettes, des menus).
- Pour réaliser toutes ces orientations stratégiques, le PDG réalise de plus en plus d'alliances, avec des partenaires divers, tout en maintenant une stratégie de croissance externe. « Electrolux est un puzzle auquel il manque des pièces. Tout à coup vous trouvez le bon morceau » explique M. Treshow. Le PDG recherche des entreprises et des partenaires en Europe de l'Est, dans les pays baltes, la Turquie, la Russie, pour concentrer ses activités sur le haut de gamme.
- Enfin, pour mieux maîtriser ses coûts et moins saupoudrer ses investissements publicitaires, le PDG souhaite réduire le nombre de ses marques. Cela permettra de positionner les produits de manière plus simple, plus lisible dans le haut de gamme, pour les clients.

A partir de l'article sur Electrolux, vous dégagerez tous les indicateurs de pilotage de l'entreprise et analyserez les objectifs, les choix stratégiques et leurs résultats.