



ENTREPRISES A, B, C, D, E

---

*Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.*

*L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail [admin.mim@hec.unil.ch](mailto:admin.mim@hec.unil.ch).*

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-06-29

---

- *Vous êtes chargé(e) de faire des propositions d'organisation des activités internationales pour les entreprises A, B, C et D. Vous discuterez les avantages et les inconvénients des solutions que vous proposez.*

**Entreprise A:** Elle appartient au secteur pétrolier. Elle couvre l'ensemble des activités pétrolières classiques : prospection des champs d'hydrocarbure, exploration et forage des puits de pétrole, production du pétrole ou du gaz, transport, raffinage, et distribution. Basée en France, elle a des activités dans la plupart des pays du monde avec des dominantes: Mer du Nord, Afrique, Chine pour l'exploration et la production, Europe pour la distribution, France pour le raffinage.

Elle emploie 90'000 personnes dont 40'000 basées en France.

**Entreprise B:** D'origine suisse, l'entreprise B est une multinationale du secteur agro-alimentaire qui ne réalise plus que 4% de son chiffre d'affaires sur son marché

d'origine. Implantée dans presque tous les pays du monde, elle a plusieurs grandes branches d'activité où elle est leader: cafés solubles, poudres chocolatées, soupes en sachet, surgelés, glaces, yaourts et produits frais à base de lait. Tous ces produits s'adressent à un même "marché final", celui de l'alimentation, et passent grosso modo par les mêmes canaux de distribution. Cette firme a une forte tradition de décentralisation, laissant généralement beaucoup d'autonomie à l'échelon local. Néanmoins, elle souhaite rationaliser la production pour générer des économies d'échelles.

**Entreprise C:** Entreprise du secteur des produits métallurgiques et des biens d'équipement mécanique, elle dispose d'une vingtaine de divisions fabriquant des produits très diversifiés allant de la barre d'acier à la centrale nucléaire et de la roue de chemin de fer à la turbine hydraulique de barrage. Il est nécessaire que la vente soit assurée par des spécialistes du produit. Certaines divisions travaillent jusqu'à 90-95% à l'exportation. Par ailleurs, un contrôle de gestion rigoureux permet, à travers une structure domestique divisionnelle par produit, de considérer les divisions comme des centres de profit.

**Entreprise D:** Premier producteur de molybdène dans le monde, elle exploite des mines situées principalement aux Etats-Unis. Elle vend ses produits (molybdène, nickel, et autres éléments d'alliage) dans les principaux pays industriels. Elle cherche à s'assurer une image mondiale.

**Entreprise E:** Fondée il y a quatre vingt ans à Hambourg, cette firme est un des leaders européens des cosmétiques, mais elle fabrique aussi une ligne de parapharmacie (pansements et autres), et des adhésifs (colles et rubans adhésifs pour les particuliers). L'ensemble de ces lignes de produits possède des éléments communs : forte importance des marques, vente essentiellement à travers la grande distribution, marketing de type pull (accent mis dans les composantes du mix sur le produit et la communication, en particulier la publicité). Le champ des activités est essentiellement européen, avec une présence en Amérique du Nord et en Amérique du Sud, mais sans présence en Asie, à part à travers des agents et des importateurs-distributeurs.

L'entreprise E a l'ambition de devenir un acteur global.