

Mardi 7 / 12 / 2004

Durée : 2h

(sans documents)

**I<sup>o</sup> PARTIE**

« ... Avant la spectaculaire OPA de Schneider sur Square D, dans le milieu des années 1990, l'organisation du Groupe était historiquement une organisation centrée sur les *produits*, chaque division étant responsable de la R & D, de l'industrialisation et de la commercialisation d'une ligne de produits : Haute Tension, Basse Tension de puissance, Basse tension terminale, Contrôle Commande, etc. Evidemment, les patrons de ces divisions étaient de véritables barons, n'ayant aucune envie de mettre quoi que ce soit en commun avec les autres ! Didier Pineau-Valencienne voulait faire un groupe industriel mondial leader sur ses marchés : il a donc décidé de redonner du pouvoir aux organisations géographiques en mettant en place une organisation matricielle. Je me souviens de discussions crispées où il fallait savoir comment on allait représenter l'organisation ; fallait-il mettre les Pays en vertical et les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS)\* en horizontal ? Ou le contraire ? Et qui devait décider des objectifs, de l'appréciation des performances ou de l'augmentation des responsables commerciaux locaux ? Que d'heures de discussion ! Que d'énergie dépensée ! Il a fallu doser, au cas par cas, l'équilibre des pouvoirs entre les responsables géographiques et les responsables de Domaines d'Activités Stratégiques, quitte à écarter habilement tel ou tel responsable incapable culturellement de fonctionner dans une matrice. [...] »

Extrait de « Manager en vérité », H-P de Rohan-Chabot, F-X. de Guibert, 2001

\*DAS = métier ou groupes de produits

**Questions : (35 pts)**

- 1- Qu'est-ce qu'une organisation matricielle ? Schéma souhaité à l'aide des éléments du texte. (5 pts)
- 2- Quels problèmes ont mis en évidence le choix d'une telle démarche de réorganisation ? (5 pts)
- 3- Quels étaient les objectifs de cette réorganisation souhaitée par D. Pineau-Valencienne ? (5 pts)
- 4- Aurait-on pu trouver un autre type d'organisation de groupe. Justifier (si oui, lequel ? si non pourquoi ?) (5 pts)
- 5- Définir = la fusion - l'absorption - l'OPA - le holding - la cession d'un bloc de contrôle. (5\*1 pt)
- 6- Quels sont les effets micro et macro-économiques générés par la puissance des FMN ? (5 pts)
- 7- Quel(s) problème(s) le Sherman Act avait-il cherché à résoudre ? Justifier (5 pts)

## **II° PARTIE (15 pts)**

- 1- Qu'est-ce qu'un « paradis fiscal » ? Définir, dire comment se justifie son existence et donner quelques exemples de pays déclarés « paradis fiscaux ». (5pts)
- 2- Définir la loi du marché (+ graphique). Expliquer son mode de fonctionnement. (5 pts)
- 3- Quels sont les caractéristiques et les objectifs économiques de l'OST ? (5 pts)

## **III° PARTIE (10 pts)**

Le groupe « SAFARI » fabrique et commercialise du matériel de téléphonie. Il développe son activité à l'International dans des pays de politiques fiscales différentes.

Supposons deux pays accueillant deux filiales du groupe SAFARI.

- ✓ La filiale « W » fabrique les composants des produits ; elle est installée en Allemagne (taux de l'impôt sur les sociétés I.S. = 34%).
- ✓ La filiale « Z » est chargée du montage et de la commercialisation des produits ; elle est installée en Pologne (taux de l'I.S. = 12%)

Compte tenu du niveau élevé de ses impôts, « SAFARI » cherche une meilleure solution pour optimiser ses revenus et réduire ses charges fiscales.

### **Questions :**

- 1- Que peut-elle envisager et comment devra-t-elle s'y prendre ? Faire une démonstration chiffrée, dire de quelle opération il s'agit et expliquer la démarche. (7pts)
- 2- Quels problèmes posent ces pratiques aux Etats et aux marchés ? (3pts)