

# BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

**SESSION 2010**

**ÉCONOMIE GÉNÉRALE  
ET  
ÉCONOMIE D'ENTREPRISE**

*Aucun matériel n'est autorisé*

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Le sujet comporte 6 pages, numérotées de 1 à 6.

**Durée : 3 heures**

Coefficient 2 : *Banque*

Coefficient 3 : *Professions immobilières*

Ce sujet comporte 4 annexes :

- ❖ **ANNEXE 1** : Kraft lance une offre hostile sur Cadbury pour devenir le roi de la confiserie
  
- ❖ **ANNEXE 2** : Kraft veut croquer Cadbury pour 12 milliards
  
- ❖ **ANNEXE 3** : selon *l'Expansion*, 7 septembre 2009
  
- ❖ **ANNEXE 4**: La bataille du chocolat a commencé

## **PREMIÈRE PARTIE : TRAVAIL MÉTHODOLOGIQUE (10 points)**

A partir des annexes 1 à 4 et de vos connaissances, vous répondrez aux questions suivantes :

- 1) Analysez les menaces et opportunités de l'environnement du secteur de la confiserie.
- 2) Analysez les forces et faiblesses de Kraft.
- 3) Quel est le facteur clé du succès dans les métiers de l'alimentation ?
- 4) Repérez les choix stratégiques de Kraft et appréciez leur pertinence par rapport au diagnostic découlant de l'analyse interne et externe (évolution de l'environnement, forces et faiblesses de Kraft).

## **DEUXIÈME PARTIE : DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ (10 points)**

« 500 milliards à trouver pour éviter la faillite. C'est le montant des économies ou des recettes nouvelles que l'Etat doit accumuler avant 2017 pour ramener sa dette à un niveau supportable. Croissance, hausse des impôts, saine gestion, inflation : les solutions sont connues. Aux politiques de les doser... Le 18 juin dernier, la France lançait un appel historique... aux marchés financiers. En l'espace d'une journée seulement, la République s'est endettée pour un montant record de 10,16 milliards d'euros. 20 millions par minute à ajouter au compteur de la dette publique : environ 1 500 milliards d'euros au total, soit 77 % de la richesse produite cette année par le pays. »

*L'Expansion, octobre 2009*

Dans un développement structuré, comportant une introduction et une conclusion, vous répondrez à la question suivante :

**« La dette publique est-elle souhaitable ? »**

## **ANNEXE 1**

### **Kraft lance une offre hostile sur Cadbury pour devenir le roi de la confiserie**

Selon la patronne de Kraft, Irene Rosenfeld, la fusion devrait créer un puissant groupe alimentaire de 50 milliards de dollars de chiffre d'affaires, en combinant ses principales marques (le chocolat Toblerone, les biscuits Oreo et les crackers Ritz...) avec les chewing-gums Trident et les chocolats Dairy Milk de Cadbury. Alors que Kraft est très présent au Brésil et en Scandinavie, il est pratiquement absent du marché britannique et manque d'une grande marque de chewing-gum, un des secteurs les plus porteurs de la confiserie. Surtout, Cadbury pourrait donner accès à Kraft aux marchés émergents (Inde, Amérique latine...), grâce à son héritage lié au Commonwealth et à son acquisition du fabricant de chewing-gum Adams en Amérique latine en 2003. Selon les calculs de Kraft, la combinaison des activités devrait dégager 625 millions de dollars de synergies, sur trois ans. Et le nouvel ensemble détrônerait Mars pour devenir le numéro un mondial de la confiserie.

*Les Echos*, 8 septembre 2009

## **ANNEXE 2**

### **Kraft veut croquer Cadbury pour 12 milliards**

L'offre est pour l'instant rejetée par Cadbury. Un rapprochement donnerait naissance au coleader mondial de la confiserie.

Les biscuits LU et les bonbons Carambar seront-ils bientôt à nouveau réunis ? Longtemps propriété de Danone, ces deux marques ont été séparées lorsque Franck Riboud a décidé de recentrer l'activité du groupe bâti par son père sur les aliments bons pour la santé. L'anglais Cadbury avait repris Carambar et La Pie qui Chante en 1997, l'américain Kraft a racheté Lu en 2007.

Kraft a manifesté publiquement hier son appétit pour Cadbury. Il propose 10,2 milliards de livres sterling, soit près de 11,7 milliards d'euros, pour la totalité du capital. Ce prix représente une prime de 31 % par rapport au cours de clôture de vendredi. Un tel rapprochement rebattrait les cartes du marché de la confiserie. Aujourd'hui respectivement numéro deux et numéro cinq mondial, Cadbury (Hollywood, Stimorol, Poulain...) et Kraft (Toblerone, Côte d'Or, Milka...) feraient ensemble jeu égal avec Mars. L'an passé, l'inventeur de Milky Way, Bounty, Snickers et M & M's avait pris la première place du marché en rachetant, pour 23 milliards de dollars, le roi du chewing-gum Wrigley.

*Le Figaro*, 8 septembre 2009

## ANNEXE 3

**Cadbury** : C'est le numéro deux mondial de la confiserie avec un chiffre d'affaires de 6,7 milliards d'euros en 2008, pour un résultat net de 419 millions. Ses principales marques : Poulain, 1848, Grand Arôme, Lajaunie, Hollywood, Kiss cool, Stimorol, Carambar, Krema, La Pie qui chante, Malabar, Vichy, La Vosgienne...

**Kraft Foods** : C'est le numéro un mondial du biscuit. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 29,2 milliards d'euros, pour un résultat net de 2,02 milliards d'euros. Ses principales marques : Toblerone, Daim, Jacques Vabre, Carte noire, Maxwell House, Grand'mère, Milka, Suchard, Côte d'or, Lu, Ritz, Kraft, Nabisco, Tang, ou Tassimo.

*L'Expansion*, 7 septembre 2009

## ANNEXE 4

### La bataille du chocolat a commencé

#### Pourquoi kraft tente de mettre la main sur Cadbury ?

C'est l'histoire d'un malabar de Chicago qui tente de s'inviter à un chocolat de vieilles Anglaises en passant par la fenêtre. Shocking! Le malabar s'appelle Kraft. Il est devenu à coups d'acquisitions le numéro deux mondial de l'alimentaire (derrière Nestlé) et entend bien s'offrir, de gré ou de force, l'une des dernières icônes de l'industrie britannique : le groupe Cadbury, un géant de la confiserie qui fête cette année ses cent quatre-vingt-cinq ans d'existence.

Progressivement, Cadbury a fait le ménage dans la concurrence locale puis est parti à la conquête de l'empire. Nouvelle-Zélande, Australie, Afrique du Sud, Inde, aucun membre du Commonwealth ne lui a échappé. Parallèlement, le groupe s'est développé dans les deux autres métiers de la confiserie : les sucreries (bonbons) et les chewing-gums. Résultat, la société est aujourd'hui le numéro cinq mondial du chocolat (Dairy Milk), mais le numéro deux du chewing-gum (Trident) et le numéro un de la sucrerie (Carambar).

A l'opposé du parcours très linéaire de Cadbury, l'histoire de Kraft est pleine de bruit et de fureur. Fondé à Chicago en 1903, il a connu un nombre considérable de propriétaires différents, s'est retrouvé au sein d'un conglomérat produisant les piles Duracell et les boîtes Tupperware, avant d'être acheté par le roi du tabac Philip Morris en 1988, et fusionné à cette occasion avec son concurrent General Food. Deux ans plus tard, le nouvel ensemble met la main sur le suisse Jacobs Suchard, roi du café (Grand'Mère, Jacques Vabre) et du chocolat (Suchard, Côte d'Or, Milka). En 2000, le cigarettier marie le nouvel ensemble à Nabisco et introduit le tout en Bourse, avant de se désengager totalement de la société en 2007. Six mois plus tard, la firme frappait à nouveau un grand coup en avalant toute la division biscuit de Danone, les fameux LU, Prince et Belin.

Depuis plus de vingt ans l'entreprise est donc en restructuration permanente, modifiant son périmètre au gré des opportunités. Pas étonnant que la patronne de Kraft, l'ambitieuse Irène Rosenfeld, arrivée à la tête du groupe en 2006, proclame son désir de mettre un peu d'ordre dans un portefeuille de plus de 150 marques dans le monde, des condiments australiens aux pizzas américaines surgelées, en passant par les chocolats suisses Toblerone. Avec la recette habituelle : recentrage sur les marques fortes, amélioration du mix-produit (sortie des produits trop banalisés et peu rentables) et concentration des investissements sur les marchés géographiques et les métiers les plus prometteurs.

C'est là qu'intervient l'intérêt pour Cadbury. Dans les métiers de l'alimentation, la taille est un avantage à deux niveaux. En amont pour amortir la fabrication en très grande série de produits mondiaux, et en aval pour négocier au mieux avec les puissants distributeurs. L'enjeu n'est donc pas d'être gros globalement, mais gros dans sa catégorie. Le jeu va donc consister à se construire ou, plus rapidement, à acheter des positions dominantes dans les secteurs où l'on veut être présent. Quitte à se désengager ailleurs.

Dans l'immense marché de « l'alimentation conditionnée » (par opposition aux produits frais), qui pèse plus de 1 800 milliards de dollars dans le monde, le sous-marché de la confiserie est l'un des plus intéressants. D'une part, parce qu'il est très important, plus de 160 milliards de dollars (la moitié du marché des produits laitiers) et, d'autre part, parce qu'il est l'un des moins sensibles à la crise. C'est bien connu, le chocolat soutient le moral en période de vaches maigres. Pour le chewing-gum, c'est encore mieux. Depuis que l'on a inventé la gomme sans sucre, les ventes n'en finissent pas de grimper. Les analystes prévoient une croissance annuelle des ventes de confiserie de 7 % en volume sur la période 2009-2014 et de 8 % pour les gommes à mâcher. Et ce n'est qu'une moyenne puisque le marché se tasse dans les pays développés alors qu'il explose dans les pays émergents. Le marché du chocolat en Inde progresse de 20 % par an.

Cadbury est idéalement placé dans cette configuration. Plus du tiers de ses ventes proviennent des pays émergents, où il possède des positions uniques : 70 % du marché du chocolat indien. Quant au chewing-gum, il détient presque 30 % du marché mondial. Dans cette guerre des confiseurs, Mars, parti le premier, a une longueur d'avance avec presque 15 % du marché mondial, suivi de Cadbury (10,3 %). Le peloton des autres, Nestlé, Hershey, Kraft ou Ferrero, est distancé d'autant que leurs positions restent faibles dans les pays émergents. Kraft fait bonne figure dans le chocolat, où il est le troisième mondial, mais est absent du magique chewing-gum. L'acquisition du britannique lui permettrait d'un coup de rattraper son retard, à la fois dans la confiserie et dans les pays émergents, et de s'approcher de son ambition : devenir le leader des biscuits (il l'est déjà grâce aux LU de Danone), de la confiserie et des plats préparés.

*Les Echos, 17 septembre 2009*