



COMMERCE ET GESTION
NIVEAU SUPÉRIEUR
ÉPREUVE 2

Mercredi 21 mai 2003 (matin)

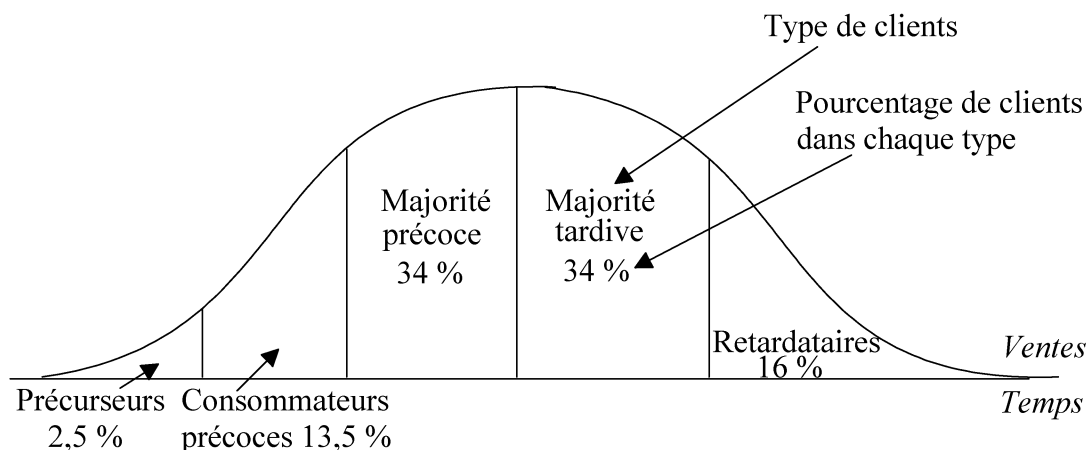
2 heures 30 minutes

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y être autorisé.
- Répondez à quatre questions.

Page vierge

1. Modèle d'innovation



Modèle d'adoption d'une innovation de Everett Rogers

[Source : "Diffusion of Innovations", Everett M Rogers, 1962, The Free Press, New York]

Le modèle d'innovation de Everett Rogers (schéma ci-dessus) associe le type de client aux différentes étapes du cycle de vie d'un produit. Il examine la façon dont des groupes de clients réagissent à de nouveaux produits et services. Par exemple, les clients qui sont des "Précurseurs" sont prêts à prendre des risques et aiment avoir de nouveaux produits, souvent pour se faire remarquer. Les "Consommateurs précoces" suivent en général la mode et ont tendance à rechercher activement de nouveaux produits avant d'acheter. Par conséquent, ils sont des créateurs d'opinion et influencent les acheteurs plus tardifs. La "Majorité précoce" souhaite être à la mode, mais est constituée de suiveurs plutôt que de leaders. La "Majorité tardive" a tendance à se méfier des nouveaux produits et à être réticente au changement. Elle finit tout de même par changer, quand la preuve est faite qu'un produit apporte un plus. Les "Retardataires" résistent au changement et ne se sentent pas concernés par l'image. Ils préfèrent payer un prix bas pour un produit éprouvé et courant. Ils peuvent même prendre un certain plaisir à ne pas être à la mode.

- Décrire les principales caractéristiques de chaque étape du cycle de vie d'un produit. [6 points]
- Définir le terme *élasticité du prix en fonction de la demande* et expliquer pourquoi cela est susceptible de varier tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service. [5 points]
- Analyser les différences essentielles entre les stratégies marketing qui pourraient être utilisées pour attirer les "précurseurs" et la "majorité tardive". [9 points]

2. Les planches de surf *Gunwale*

Une entreprise de planches de surf, *Gunwale*, a proposé ses planches professionnelles “Slider X6” pour 220 \$ pièce dans son catalogue. Ces planches sont produites, en petites séries de 20 à 25, par des fournisseurs locaux qui les fabriquent à la main et sur commande. Chaque série a un design différent qui correspond à la mode du moment et, parfois, intègre une technologie ou des matériaux nouveaux. Les prix des fournisseurs varient en fonction du coût des matières premières. La qualité, bien qu’excellente, varie en fonction de l’artisan qui a travaillé. Les livraisons sont tributaires de la situation personnelle de chaque fournisseur et subissent parfois des retards. *Gunwale* avait 12 planches en stock début 2003, qui avaient coûté chacune 156 \$. Le tableau suivant montre les achats et les ventes de stock pour les six premiers mois de l’année :

Date (2003)	Nombre d’unités achetées	Coût à l’unité (en \$)	Nombre d’unités vendues
Janvier	140	165	86
Février	60	162	93
Mars	160	170	110
Avril	60	168	108
Mai	150	173	125
Juin	100	170	146

Gunwale s’inquiète de l’augmentation du coût d’achat des planches. L’entreprise a été contactée par un important fournisseur étranger, *Johanssons*, qui est prêt à fournir des planches meilleur marché, à 150 \$ pièce, à condition que *Gunwale* achète des séries de 250 planches à la fois. Les prix chutent davantage si les lots sont plus importants. Les planches sont produites en grandes séries, mais *Johanssons* est disposé à marquer les planches du logo *Gunwale*. *Gunwale* se soucie de préserver la qualité, mais *Johanssons* souhaite discuter de mesures de contrôle qualité prises en commun pour garantir un niveau de qualité élevé. De plus, *Johanssons* investit des sommes importantes dans de nouveaux outils de production. *Johanssons* a même proposé de prendre une part minoritaire dans le capital de *Gunwale*.

- (a) En utilisant les informations contenues dans le tableau, calculer la valeur du stock à la fin juin 2003 :
- (i) si la méthode de calcul est premier entré, premier sorti (PEPS).
 - (ii) si la méthode de calcul est dernier entré, premier sorti (DEPS). [8 points]

N.B. Les calculs devront apparaître pour chaque mois.

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 2)

- (b) Calculer le bénéfice brut sur la “Slider X6” pour la période de six mois allant de janvier à juin, en utilisant les deux méthodes de valorisation du stock. [3 points]
- (c) (i) Décrire **trois** avantages résultant de l’apposition de la marque *Gunwale* aux produits. [3 points]
- (ii) Évaluer l’option qui consiste à choisir comme fournisseur *Johanssons* à la place des petits producteurs locaux. [6 points]

3. Le supermarché *Tesco*

Le plus important groupe de supermarchés du Royaume-Uni, *Tesco*, a récemment investi 215 millions de livres dans une coentreprise avec le conglomérat malais, Sime Darby, pour ouvrir 15 hypermarchés en Malaisie d'ici à 2006. Le premier magasin a déjà ouvert à la périphérie de la capitale malaise Kuala Lumpur. Plusieurs autres groupes étrangers de commerce alimentaire de détail, tels que le groupe français *Carrefour* et la chaîne de supermarchés hollandaise, *Ahold*, ont récemment ouvert des magasins en Malaisie.

Le but poursuivi par *Tesco* est d'avoir la moitié de sa surface totale de vente implantée à l'étranger à la fin 2003. Le groupe possède déjà 48 hypermarchés à Taiwan, en Corée du Sud et en Thaïlande. Il a des projets d'expansion ambitieux en direction des économies émergentes d'Europe de l'est, plus précisément en Pologne, Hongrie, Slovaquie, et en République Tchèque. Beaucoup de ces pays postulent actuellement pour rejoindre l'Union Européenne. Les projets d'expansion feront peut-être appel à des franchises ou à des coentreprises.

La déclaration stratégique de *Tesco* est :

“Créer de la valeur pour nos clients, gagner leur confiance à vie”.

Elle se résume dans les deux principes qui sous-tendent leur approche du commerce :

- *“Personne ne fait autant d'efforts que nous pour satisfaire nos clients”*
- *“Nous traitons nos clients comme nous aimons qu'on nous traite”.*

[Source : tiré du Business Diary, Guardian, 29 Nov. 2001]

- (a) Quel est le but de la déclaration stratégique d'une entreprise ? [3 points]
- (b) Analyser les bénéfices potentiels ainsi que les problèmes liés à la décision de *Tesco* et de *Carrefour* d'étendre leurs activités commerciales à l'étranger plutôt que dans leur propre pays. [8 points]
- (c) Évaluer l'option qui consisterait à accélérer le développement de *Tesco* à l'étranger par le recours à la franchise et aux coentreprises. Étudier les deux options dans votre réponse. [9 points]

4. Responsabilité sociale et responsabilité d'entreprise

En 1994, la société pétrolière au deuxième rang mondial, *Shell*, a changé son logo pour y introduire des jaunes et des rouges plus vifs et plus chauds. Cette opération a coûté 500 millions de dollars et a été conçue comme une “présentation radicalement nouvelle des valeurs traditionnelles d'entreprise de *Shell*”. *Shell* se débattait alors au milieu de critiques à propos d'activités soi-disant non éthiques au Nigéria. Le groupe de pression *Greenpeace* protestait contre la tentative de *Shell* pour couler en Mer du nord la plateforme pétrolière désaffectée Brent Spar. Cette médiatisation négative nuisait à son image de marque, son atout le plus important et le plus intangible, évalué entre 2,5 et 5 milliards de dollars. Pour une entreprise présente dans 120 pays à travers le monde, cela posait un problème affectant l'attitude du consommateur, du monde des affaires et du gouvernement envers l'entreprise.

Shell a répondu à ces critiques en se donnant une nouvelle identité d'entreprise qui prend sa responsabilité sociale au sérieux. Désormais, elle présente des rapports sur l'impact social de ses activités, ainsi qu'un rapport annuel sur l'environnement. Elle a même invité le groupe de pression qui l'avait malmenée, *Greenpeace*, à un séminaire d'une journée avec les cadres dirigeants de l'entreprise. De plus, elle a investi des millions dans la recherche sur les énergies renouvelables.

En 2001, *Shell* a fait un profit record de 10 milliards de livres et a augmenté les dividendes versés à ses actionnaires.

- (a) Analyser les avantages et les inconvénients pour *Shell* de la mise en place et de la réalisation d'objectifs éthiques et socialement responsables. [8 points]
- (b) Définir, en donnant des exemples, ce que sont des “actifs intangibles” et expliquer comment ces actifs profitent à des entreprises telles que *Shell*. [5 points]
- (c) Étudier de quelle façon et jusqu'à quel point, des groupes de pression tels que *Greenpeace*, peuvent influencer la prise de décision au sein de grandes entreprises. [7 points]

5. Gestion des ressources humaines

Alors que l'environnement économique devient de plus en plus global et concurrentiel, l'organisation et la culture d'entreprise prennent une place prépondérante. Les modalités d'emploi des salariés évoluent rapidement. À l'avenir, les salariés ne se verront plus offrir, ni une carrière à vie, ni de véritables emplois, mais ils auront probablement à remplir plusieurs missions successives. Les entreprises auront davantage recours à l'externalisation, à la sous-traitance et aux consultants. Elles feront appel à une main d'œuvre disposée à se recycler, à se former sans cesse et à répondre aux besoins d'un environnement qui évolue rapidement.

Les clients prennent l'habitude de traiter des affaires à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, s'ils le souhaitent. À peu près toutes les grandes sociétés passent actuellement en revue leurs produits, leurs services, et leurs méthodes de livraison en tenant compte de la possibilité d'accès instantané au réseau mondial, 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Puisque les organisations se doivent d'être flexibles et rapides, il en découle que les employés doivent également être flexibles et rapides. Pour cela, il est de la responsabilité des entreprises de fournir à leur personnel un environnement qui l'encourage et lui donne de l'énergie.

Rapport de Ressources Humaines

[Source : tiré de "People Pressure" et "Employees all over the place", The Observer, 23 août 2000]

- (a) Expliquer ce que l'on entend par "externalisation" et "sous-traitance". Suggérer quelles activités d'entreprise peuvent se prêter à de l'externalisation et de la sous-traitance en expliquant pourquoi. [5 points]

- (b) Évaluer comment l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont contribué à changer les structures des organisations et la culture d'entreprise. [8 points]

- (c) Analyser les conséquences des changements dans la conception du travail et les pratiques, concernant le recrutement et la formation du personnel. [7 points]

6. Produits de base et *Commerce Équitable*

Les produits de base tels que le cacao, le café, le thé, le miel et le sucre constituent souvent la principale source de revenu pour de petits producteurs originaires des pays en voie de développement. Le prix de ces récoltes est fixé sur les marchés internationaux et n'a pas augmenté depuis quarante ans. En fait, le prix du café s'est effondré depuis le début des années 80, jusqu'à atteindre le quart de son prix de 1970. Pendant cette période, de grandes entreprises multinationales ont racheté la majeure partie de la production mondiale de café, acculant à la faillite beaucoup de petits fournisseurs locaux.

Le café, cultivé dans environ 80 pays, est le produit de base dont le commerce rapporte le plus après le pétrole. Les membres de l'Association des Pays Producteurs de Café (APPC) ont essayé de réguler les approvisionnements sur les marchés mondiaux pour stabiliser les prix.

En 1993, le cacao labellisé *Commerce Équitable* a été lancé par la Fondation Max Havelaar en Hollande. Le *Commerce Équitable* assure aux producteurs de cacao un prix garanti et sûr pour leur récolte. Ce prix tient compte des coûts de production et d'un pourcentage consacré à des projets communautaires. Ces idées furent ensuite étendues à d'autres produits de base tel que le café. Cependant, même pour le chocolat vendu sous le label *Commerce Équitable*, 34 % des bénéfices reviennent au magasin qui le vend, 10 % au fabricant, et seulement 4 % au fermier qui a produit le cacao.

Le *Commerce Équitable* envisage d'ouvrir une chaîne de cafés qui mettrait en avant les objectifs éthiques de l'entreprise et qui vendrait uniquement des produits biologiques non traités. Cependant, l'entreprise n'est pas certaine que le public soit tout à fait au courant de ses objectifs d'entreprise et de la qualité de ses produits. Elle n'est pas non plus convaincue d'être en mesure de concurrencer des chaînes plus connues telles que *Starbucks*. Elle propose de réaliser une vaste étude de marché.

- (a) Expliquer les possibilités de changements dans les conditions sous-jacentes de l'offre et de la demande pour les produits de base, qui ont pu contribuer à la chute de leur prix (en valeur constante) durant les quarante dernières années. Suggérer quels changements ont probablement le plus fait baisser les prix. [6 points]
- (b) Évaluer les avantages concurrentiels que les multinationales ont sur les petits producteurs de cacao dans les pays moins développés économiquement, et dire si les petits producteurs peuvent avoir un avenir viable ou non. [6 points]
- (c) (i) Évaluer **deux** méthodes dont peut disposer le *Commerce Équitable* pour choisir un échantillon pour son étude de marché. [4 points]
- (ii) Analyser les sources possibles de données secondaires qui aideront le *Commerce Équitable* à juger du potentiel de ses produits et de ses services. [4 points]