

Examen modulaire SVF-ASFC

Série pilote 2013

Série pilote (Descriptif de module 2013)

Economie d'entreprise

Examen

Durée de l'examen:

90 minutes

Moyens auxiliaires admis:

Textes de loi (CC, CO)

Calculatrice de poche sans connexion réseau ni clavier alphanumérique

Collez ici votre timbre d'identification SVP!

Points: _____

Note: _____

Signature expert 1: _____

Signature expert 2: _____

Les problèmes de Migros

Source : Tages-Anzeiger du 29 mars 2012 ; Romeo Regenass

Le bénéfice de Migros a plongé. Trois problèmes en sont la cause : le tourisme des achats, l'amenuisement des marges et le secteur des voyages.

Pour le commerce de détail, 2011 est une année à oublier. Le groupe Migros a été particulièrement touché, comme le montre la chute vertigineuse de son bénéfice, de 22% ou 193 millions de francs. En 2010, le groupe actif dans le commerce de détail avait certes réalisé un bénéfice record mais aucun recul de cette ampleur n'avait jamais été enregistré chez Migros ces dix dernières années. Le résultat, qualifié par le président de Migros, Herbert Bolliger, de « solide » compte tenu de l'environnement difficile, est imputable à des facteurs externes et internes.

La progression des discounters Aldi et Lidl ainsi que le tourisme des achats a frappé Migros encore plus durement que ses concurrents. À Genève, les ventes de la coopérative de commerce de détail ont plongé de 7.3% et au Tessin de 5.8%. Cette situation n'est toutefois pas uniquement due à des infidélités de la clientèle. S'ajoute à celles-ci la baisse généralisée des prix en Suisse : Migros a répercuté des réductions au niveau des achats, résultant du cours élevé du franc et, en ce qui concerne les fruits, les légumes et la viande, d'une offre excédentaire. Dans l'ensemble, les achats au supermarché sont devenus 3.9% moins chers. Malgré l'augmentation des quantités écoulées, les contributions aux frais généraux s'en sont trouvées réduites, de même que, par voie de conséquence, les marges bénéficiaires. Les coopératives ont donc enregistré une baisse totale du bénéfice d'exploitation de 84 million de francs.

[...]

Afin de restaurer la capacité bénéficiaire, les coopératives, comme toutes les autres divisions du groupe ont désormais lancé des programmes d'efficacité et poursuivent l'exécution des programmes déjà existants, explique Jörg Zulauf, directeur des finances. Ceux-ci ont notamment pour objet au niveau national l'automatisation généralisée des processus commerciaux dans deux centres de distribution nationaux. Celle-ci vise également à éliminer une partie des travaux pénibles. Aucune suppression de postes n'est prévue.

Activité 1 : Parties prenantes**15 points**

- 1.1 L'article de journal mentionne, directement ou indirectement, au moins trois parties prenantes essentielles. Nommez les parties prenantes et indiquez les intérêts de celles-ci. (9 points)

Parties prenantes	Intérêts des parties prenantes

- 1.2 Les relations entre les intérêts peuvent évoluer avec le temps. Exposez ce phénomène sur la base d'un exemple concret de relations entre les intérêts des parties prenantes. (6 points)

Évolution des relations entre les intérêts dans le temps

Activité 2 : Productivité et économicité**12 points**

Le chef de Coop Suisse, Joos Sutter, a récemment déclaré dans une interview : « *Nous nous profilons en premier lieu sur les plans du développement durable et de la diversité. Les baisses de prix sont rendues possibles par des progrès constants en matière d'efficacité, avec pour conséquence une diminution des charges.* »

Il en va de même chez Migros : Les efforts sont focalisés sur l'augmentation ciblée de la productivité et de la rentabilité. Illustrez cela à l'aide d'un exemple de collaborateur à la caisse : définissez ces deux termes et indiquez pour chacun d'eux trois mesures pouvant en principe être prises pour qu'un grand distributeur puisse atteindre les objectifs formels correspondants.
(2 x 6 points)

	Productivité
Définition	
Mesure 1	
Mesure 2	
Mesure 3	

	Rentabilité
Définition	
Mesure 1	
Mesure 2	
Mesure 3	

Activité 3 : Accroissement de l'efficacité**19 points**

D'après l'article de journal, les difficultés actuelles entraîneront des mesures d'accroissement de l'efficacité.

- 3.1 Un supérieur défend dans ce contexte le point de vue selon lequel, en ces temps agités, le renouvellement est de mise, l'optimisation n'étant en revanche pas une voie prometteuse.

Expliquez les termes « renouvellement » et « optimisation ». (4 points)

Réfléchissez ensuite au point de vue du supérieur cité et exposez brièvement la relation entre ces deux termes. (2 points)

Explication des termes	
Renouvellement	
Optimisation	

Réflexion sur le point de vue du supérieur

- 3.2 Afin de réaliser des changements ciblés, il est important pour les dirigeants de disposer d'indicateurs adéquats. Identifiez pour le secteur « caisse » d'une filiale Migros quatre indicateurs adéquats, qui pourraient être utilisés dans le cadre de la gestion de la qualité. (6 points)

Indicateurs pour le secteur « caisse »	
1	
2	
3	
4	

- 3.3 Hypothèse : Migros prévoit une grande étude de benchmarking concernant l'efficience/l'efficacité.
 Expliquez ce que désigne le terme « benchmarking ». (4 points)
 Et définissez en outre les étapes intermédiaires de l'exécution concrète de l'étude de benchmarking. (3 points)

Définition du benchmarking

Étapes intermédiaires d'une étude de benchmarking

Activité 4 : Sphères environnementales**18 points**

4.1 Nommez les trois sphères environnementales pertinentes et décrivez pour chacune d'entre elles deux tendances pertinentes pour Migros. (10 ½ points)

Sphère environnementale	Tendances	
	1	
	2	
	1	
	2	
	1	
	2	

4.2 Lancez (sur la base de l'analyse du chiffre 4.1) trois mesures différentes permettant à Migros de mieux se positionner dans l'environnement. (7 ½ points)

	Mesures
1	
2	
3	

Activité 5 : Conséquences d'une modification de prix**10 points**

Un chef de filiale Migros fait part des réflexions suivantes, alors que le bénéfice actuel est de 50 centimes par miche de pain (livre de pain) :

« Si je réduisais le prix d'une livre de pain (prix ordinaire : CHF 3.--) de 10 %, le volume des ventes (quantité normale écoulee : 1'000 miches de pain par jour) pourrait certainement être accru de 20 %. Cela permettrait d'augmenter significativement le chiffre d'affaires ainsi que le bénéfice. »

- 5.1 Illustrez cette relation sur la base d'un exemple chiffré. Indiquez mathématiquement tant les conséquences sur le chiffre d'affaires que celles relatives au bénéfice. (2 x 3 points)

Effet sur le chiffre d'affaires

Effet sur le bénéfice

- 5.2 Quelle est, en centimes, la réduction maximale du prix d'une miche de pain permettant d'éviter une baisse du bénéfice dans l'hypothèse d'une augmentation de 20% du volume des ventes ? (4 points)

Baisse de prix maximale

Activité 6 : Aspects juridiques

16 points

Le chef de filiale décide, indépendamment de votre analyse, d'appliquer les mesures marketing. Il écrit au département marketing un e-mail formulé comme suit : « *Action ciblée sur le pain : 10 % de rabais* ».

L'assistant marketing ne fait pas le travail à moitié : parce qu'il est stressé, il indique comme nouveau prix non pas CHF 2.70 mais CHF 2.07.

Le matin suivant, des centaines de clients se présentent à la filiale et demandent le pain à CHF 2.07. Un coup d'œil dans l'espace de vente montre que l'action est d'une part signalée par des flyers et des affiches, sous le titre « Comme vous pouvez le voir, nous sommes toujours plus avantageux que tous les autres ! », et que les étiquettes indiquent elles aussi un prix de CHF 2.07.

- 6.1 Les clients insistent sur le prix indiqué, alors que le chef de filiale invoque une erreur. Qu'en est-il ? Exposez la situation en indiquant l'article de loi correspondant. (3 points)

Exposé de la situation juridique

- 6.2 L'action marketing décrite viole-t-elle la règle de l'art. 3 let. f LCD ? Motivez votre réponse. (6 points)
Les art. 2 et 3 LCD sont reproduits à la dernière page de l'examen.

Analyse juridique de la mesure marketing

- 6.3 Quelle autre interdiction du droit de la concurrence l'action marketing décrite viole-t-elle ? Tenez compte dans votre réponse de l'extrait de la LCD figurant à la dernière page de l'examen. (3 points)

Appréciation d'une éventuelle violation du droit de la concurrence

- 6.4 Variante à l'activité 6.1 : L'assistant marketing a indiqué un prix non de CHF 2.07 mais de 0.27. Quelle est la situation juridique si les clients insistent pour que la marchandise soit vendue à ce prix ? Exposez la situation juridique en indiquant les articles de loi correspondants. (4 points)

Exposé de la situation juridique

Extrait de la loi fédérale contre la concurrence déloyale (LCD)

Art. 2 Principe

Est déloyal et illicite tout comportement ou pratique commerciale qui est trompeur ou qui contrevient de toute autre manière aux règles de la bonne foi et qui influe sur les rapports entre concurrents ou entre fournisseurs et clients.

Art. 3 Méthodes déloyales de publicité et de vente et autres comportements illicites

Agit de façon déloyale celui qui, notamment:

- a. dénigre autrui, ses marchandises, ses œuvres, ses prestations, ses prix ou ses affaires par des allégations inexactes, fallacieuses ou inutilement blessantes;
- b. donne des indications inexactes ou fallacieuses sur lui-même, son entreprise, sa raison de commerce, ses marchandises, ses œuvres, ses prestations, ses prix, ses stocks, ses méthodes de vente ou ses affaires ou qui, par de telles allégations, avantage des tiers par rapport à leurs concurrents;
- c. porte ou utilise des titres ou des dénominations professionnelles inexacts, qui sont de nature à faire croire à des distinctions ou capacités particulières;
- d. prend des mesures qui sont de nature à faire naître une confusion avec les marchandises, les œuvres, les prestations ou les affaires d'autrui;
- e. compare, de façon inexacte, fallacieuse, inutilement blessante ou parasitaire sa personne, ses marchandises, ses œuvres, ses prestations ou ses prix avec celles ou ceux d'un concurrent ou qui, par de telles comparaisons, avantage des tiers par rapport à leurs concurrents;
- f. offre, de façon réitérée, au-dessous de leur prix coûtant, un choix de marchandises, d'œuvres ou de prestations et met cette offre particulièrement en valeur dans sa publicité, trompant ainsi la clientèle sur ses propres capacités ou celles de ses concurrents; la tromperie est présumée lorsque le prix de vente est inférieur au prix coûtant pour des achats comparables de marchandises, d'œuvres ou de prestations de même nature; si le défendeur peut établir le prix coûtant effectif, celui-ci est déterminant pour le jugement;
- g. trompe, par des primes, la clientèle sur la valeur effective de son offre;
- h. entrave la liberté de décision de la clientèle en usant de méthodes de vente particulièrement agressives;
- i. trompe la clientèle en faisant illusion sur la qualité, la quantité, les possibilités d'utilisation, l'utilité de marchandises, d'œuvres ou de prestations ou en taisant les dangers qu'elles présentent;
- k. omet, dans des annonces publiques en matière de crédit à la consommation, de désigner nettement sa raison de commerce, ou de donner des indications claires sur le montant net du crédit, le coût total du crédit et le taux annuel effectif global;
- l. omet, dans des annonces publiques en matière de crédit à la consommation portant sur des marchandises ou des services, de désigner nettement sa raison de commerce, ou de donner des indications claires sur le prix de vente au comptant, le prix de vente résultant du contrat de crédit et le taux annuel effectif global;

...

Fin de l'examen