

## Examen modulaire SVF-ASFC

Série pilote 2013

### Série pilote (Descriptif de module 2013)

# Economie d'entreprise

## Examen et solution recommandée

**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'efficience 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
<i>Clients</i>	<i>acheter des aliments de bonne qualité à prix avantageux</i>
<i>Concurrents (Aldi, Lidl)</i>	<i>acquisition de parts de marché, accroissement du chiffre d'affaires, réalisation de bénéfices</i>
<i>Collaborateurs</i>	<i>rémunération équitable du travail, sécurité de l'emploi</i>

*Autres réponses possibles : direction, État (mesure de lutte contre le tourisme des achats, etc.)*

- 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
<i>En principe, les clients ont intérêt à ce que les collaborateurs soient rémunérés équitablement (convergence d'intérêts). La rémunération conforme au marché des collaborateurs Migros se traduit par une expérience d'achat plus agréable. Si la rémunération des collaborateurs est accrue, la hausse n'aura pas nécessairement un impact sur les prix de vente (relation d'intérêts neutre). Si toutefois la rémunération augmente significativement, à partir d'un certain point les prix des produits Migros augmenteront aussi. Or ce n'est plus dans l'intérêt des clients (intérêt : produits bon marché). Il en résulte un conflit d'intérêts.</i>

**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)

	<b>Productivité</b>
<b>Définition</b>	<i>La productivité est le rapport quantitatif entre output et input. Par exemple, nombre d'articles passés au scanner en une heure.</i>
<b>Mesure 1</b>	<i>Code-barres collé sur trois faces du produit.</i>
<b>Mesure 2</b>	<i>Terminal de cartes de crédit moderne, qui accélère le paiement par carte de crédit</i>
<b>Mesure 3</b>	<i>Formation des collaborateurs, introduction d'un système de bonus, accroissement de la motivation, postes de travail à la caisse ergonomiques.</i>

	<b>Rentabilité</b>
<b>Définition</b>	<i>La rentabilité est le rapport exprimé en valeur entre output (produit) et input (charges). Par exemple, produit des ventes divisé par charge salariale de la collaboratrice.</i>
<b>Mesure 1</b>	<i>Réduire le salaire</i>
<b>Mesure 2</b>	<i>Augmenter les prix de vente</i>
<b>Mesure 3</b>	<i>Toute mesure engendrant une hausse de productivité se traduit aussi par une meilleure rentabilité (voir ci-dessus)</i>

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	
<b>Renouvellement</b>	<i>Le renouvellement est centré sur le remaniement radical d'une organisation. On parle dans ce contexte aussi souvent de révolution.</i>
<b>Optimisation</b>	<i>L'optimisation est l'adaptation ponctuelle d'une organisation à des conditions environnementales en forte mutation. Elle est aussi souvent appelée évolution.</i>

Réflexion sur le point de vue du supérieur
<i>Au sein d'une organisation, il y a souvent en même temps des divisions qui se renouvellent et d'autres où on exécute des mesures d'optimisation. Il est recommandé de faire avec le renouvellement un « saut » en avant, puis de maintenir et d'améliorer successivement le niveau atteint par des mesures d'optimisation. Ensuite, après un certain temps, il est possible de se renouveler encore, de faire un nouveau « saut ».</i>

- 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 »	
<b>1</b>	<i>Nombre d'articles par minute : Combien d'articles un caissier / une caissière scanne-t-il en moyenne par minute</i>
<b>2</b>	<i>Taux d'erreur : Combien de mouvements de caisse en % sont erronés ?</i>
<b>3</b>	<i>Taux d'absentéisme : Quelle est la durée d'absence moyenne des collaborateurs ?</i>
<b>4</b>	<i>Indicateur d'amabilité : À quel point les collaborateurs de caisse sont-ils aimables avec les clients ? Mesure au moyen d'achats tests faits par des acheteurs mystère ?</i>

- 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

*Le benchmarking désigne l'analyse comparative de produits, de processus ou d'autres résultats de l'entreprise, avec une valeur de référence fixe, cette valeur de référence peut être interne (benchmarking interne) ou externe (benchmarking externe). L'objectif est d'optimiser par ce biais les processus ou produits de l'entreprise et de les améliorer en permanence.*

#### Étapes intermédiaires d'une étude de benchmarking

- 1. Définition d'un indicateur*
- 2. Mesure de cet indicateur*
- 3. Comparaison de l'indicateur entre les différentes équipes, les différents sites. Une comparaison entre concurrents serait aussi envisageable.*
- 4. Identification de divergences*
- 5. Analyse des divergences (apprendre)*
- 6. Définition et exécution des mesures*

**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	
<i>Société</i>	1	<i>Évolution démographique (vieillessement de la population, familles avec 1-2 enfants)</i>
	2	<i>Migration (nouveaux groupes de clients avec des besoins spécifiques d'aliments)</i>
<i>Technologie</i>	1	<i>E-commerce (nouveaux canaux de distribution, achats en ligne, etc.)</i>
	2	<i>Technologie alimentaire (nouveaux aliments influant positivement sur la santé des consommateurs).</i>
<i>Économie</i>	1	<i>Franc fort (tourisme des achats, pression sur les prix)</i>
	2	<i>Entrée sur le marché d'Aldi et de Lidl (chasse aux bonnes affaires, pression sur les prix, concurrence de plus en plus intense).</i>

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	<i>Adaptation des quantités emballées (emballages plus petits) et de l'assortiment aux (nouveaux) besoins des clients</i>
2	<i>Intensifier les négociations des prix avec les fournisseurs (étrangers), afin de pouvoir aussi répercuter les réductions de prix obtenues sur les clients.</i>
3	<i>Aiguiser le profil (cf. « M comme meilleur ») afin de se distinguer clairement dans la concurrence par rapport à Aldi / Lidl.</i>

**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	
$CHF\ 3.-- * 1'000\ miches$	$= CHF\ 3'000$
$CHF\ 2.70 * 1'200\ miches$	$= CHF\ 3'240$
<i>Le chiffre d'affaires augmente de CHF 240.</i>	

Effet sur le bénéfice	
$CHF\ 0.50 * 1'000\ miches$	$= CHF\ 500$
$CHF\ 0.20 * 1'200\ miches$	$= CHF\ 240$
<i>Le bénéfice baisse de CHF 260.</i>	

- 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
$1'200 * x = CHF\ 500$
$x = 41.67\ centimes$
<i>Le prix peut être abaissé de 8.33 centimes au maximum.</i>



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**

*Les clients veulent accepter l'offre du vendeur. Il s'agit en l'occurrence d'une offre qui lie juridiquement son émetteur, parce que la marchandise est exposée dans les rayons avec indication du prix (art. 7 al. 3 CO). Suite à la déclaration d'acceptation des clients, le contrat peut être conclu. Le vendeur doit vendre au prix indiqué.*

- 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**

*L'art. 3 let. f LCD interdit de pratiquer des prix d'appel. Une action viole cette disposition lorsque trois conditions cumulatives sont remplies :*

- une offre réitérée d'un choix de marchandises au-dessous de leur prix coûtant*
- une mise en valeur particulière de ces offres dans sa publicité*
- une tromperie en résultant de la clientèle sur ses propres capacités ou celles de ses concurrents*

*Bien que le vendeur offre la marchandise sous le prix coûtant et que l'action puisse effectivement induire les clients en erreur, rien n'indique que l'offre sera réitérée sous cette forme. Il n'y a par ailleurs pas de mise en évidence particulière dans la publicité.*

*La règle citée n'est donc pas violée.*

- 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**

*Ce qui pose problème est le slogan sur les flyers et les affiches « Nous sommes toujours plus avantageux que tous les autres ! ». Cette affirmation est objectivement fausse (Migros n'est pas toujours moins chère que tous les autres) et donc trompeuse pour le consommateur moyen. L'art. 3 let. b LCD est donc violé.*

- 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**

*En principe, ce qui a été écrit à l'activité 6.1 reste valable. Une offre est faite et acceptée par les clients. Le contrat est donc conclu.*

*Selon l'art. 23 CO, le contrat n'oblige toutefois pas celui qui, au moment de conclure, se trouvait dans une erreur essentielle. L'état de fait décrit repose sur l'hypothèse que celui qui est dans l'erreur (le vendeur) s'est fait promettre une prestation d'étendue nettement inférieure à ce qu'il voulait (Fr. 0.27 au lieu de Fr. 2.70). Il s'agit d'une erreur essentielle au sens de l'art. 24 al. 1 ch. 3, de sorte que le contrat ne lie pas le vendeur. Le client ne peut invoquer l'art. 26 al. 1 CO (dommages-intérêts en cas d'erreur commise par négligence), parce que les clients auraient dû s'apercevoir de l'erreur.*

## 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*