



**COMMERCE ET GESTION  
NIVEAU SUPÉRIEUR  
ÉPREUVE 2**

Mercredi 5 mai 2010 (matin)

2 heures 15 minutes

---

**INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS**

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y être autorisé(e).
- Section A : répondez à une question.
- Section B : répondez à deux questions.

## SECTION A

Répondez à **une** question de cette section.

### 1. La Nouvelle Fondation Philanthropique (NFP)

Steve Dawes a fondé la *Nouvelle Fondation Philanthropique\** (NFP) en 2005 grâce au don généreux d'un homme d'affaires à la retraite. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif en ligne qui finance des projets éducatifs pour des enfants dans des pays en voie de développement. Steve regarde aujourd'hui ses relevés financiers avec inquiétude. Les liquidités sont rapidement utilisées et dans le climat économique qui est maintenant morose, les dons en ligne sont en chute, or c'est la principale source de financement de NFP.

En 2010, NFP n'a aucune dette, mais n'a pas non plus d'actifs non circulants. Les dépenses de NFP vont pour les frais d'utilisation d'Internet, les frais de maintenance des serveurs et des ordinateurs, ainsi que les honoraires du webmestre qui met régulièrement à jour le site web.

Dans le monde entier NFP a des volontaires qui font marcher l'organisation. Grâce à une communauté virtuelle de sites de réseautage social, ces volontaires sont en contact avec Steve qui est l'administrateur principal du site web. Tous les fonds finançant les projets éducatifs sont transférés électroniquement, et seules les communications par courriel sont autorisées. Selon sa vision d'entreprise, NFP a pour but de devenir la première organisation caritative à n'utiliser aucun papier.

Un groupe de rock très populaire a demandé à Steve de parrainer (sponsoriser) un concert qui sera diffusé seulement sur Internet. Cela générerait d'importantes possibilités de relations publiques, mais certains volontaires sur les forums en ligne de NFP ne sont pas convaincus. Leur argument est le fait que l'argent dépensé pour parrainer le concert devrait plutôt être utilisé directement pour d'autres projets éducatifs pour les enfants. Ils pensent aussi que beaucoup de spectateurs en ligne risquent être mécontents si les connections internet à haut débit s'avèrent trop lentes ou inefficaces.

Steve est en train de préparer une prévision de trésorerie pour les six prochains mois à partir des chiffres suivants pour 2010 :

Prévision	Dons (en millions de US\$)
Juin	40
Juillet	30
Août	30
Septembre	20
Octobre	20
Novembre	10

- Les dons sont transférés aux projets éducatifs **un mois après** avoir reçu l'argent.
- Les projets éducatifs reçoivent 95 % de tous les dons.

\* *Philanthropie* : action volontaire pour le bien du public. Une activité qui vise à améliorer le bien-être de l'humanité.

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 1)

	Millions de US\$
Bilan de départ juin 2010	1
Dons reçus en mai 2010	50
Frais d'utilisation d'Internet	1 (payable en juin et en septembre)
Frais de maintenance des serveurs et des ordinateurs	0,25 par mois
Honoraires du webmestre	0,5 par mois
Coût de parrainage du concert	5 (payable en novembre)

- (a) Définissez les termes suivants :
- (i) *vision d'entreprise* [2 points]
- (ii) *relations publiques.* [2 points]
- (b) (i) En utilisant les chiffres prévisionnels de Steve, préparez une prévision de trésorerie pour *NFP* de juin à novembre 2010, en indiquant clairement le bilan de départ et le solde définitif pour chaque mois. [6 points]
- (ii) Commentez vos résultats de la partie (i). [3 points]
- (iii) Expliquez **deux** solutions possibles aux problèmes de liquidité soulignés dans les parties (i) et (ii). [6 points]
- (c) Analysez l'impact de **deux** menaces externes sur la décision de *NFP* de parrainer le concert. [6 points]

## 2. Le Berkeley

*Le Berkeley* est un cinéma qui appartient à Ed Andrews. Il passe de bons vieux classiques ainsi que des films indépendants plus récents. Ces films attirent une niche de marché<sup>1</sup>, c'est pourquoi ils ne seraient pas à l'affiche du grand cinéma multiplexe *Le Max* qui est situé cinq kilomètres plus loin.

Avec son statut d'entreprise unipersonnelle, la position financière d'Ed est en train de se détériorer. Seulement 40% des films qui passent au *Berkeley* lui ramènent un petit profit. Le gérant du *Max* a téléphoné à Ed il y a deux mois et lui a proposé de racheter *Le Berkeley*. Ed a poliment refusé.

Le nombre des visites de cinéma est en déclin et Ed est conscient du fait que la technologie change les habitudes des gens. Comme les vieux films classiques sont maintenant disponibles en DVD et comme les systèmes de « *home cinema* » et « cinéma maison » sont de plus en plus abordables, les soirées ciné pour voir ces films-là sont en chute rapide. Ed a calculé l'élasticité croisée de la demande pour les billets de cinéma et le prix des DVDs. Il a découvert que les visites de cinéma au *Berkeley* et les DVDs sont deux produits de substitution très proches l'un de l'autre.

Ed a juste reçu une invitation à être le premier cinéma de la région à passer « Film Z », le second film d'un jeune réalisateur nommé Judd Peterson. Le précédent film de Judd a eu un succès énorme. La demande potentielle pour « Film Z » est tellement grande qu'Ed le passerait deux fois le même soir, mais il doit garantir un profit cible de 10 000 US\$. Ed est d'avis que tous les billets seront vendus pour les deux séances.

Ed a préparé quelques chiffres pour son analyse de seuil de rentabilité s'il passe « Film Z » :

- capacité du *Berkeley* : 1200 personnes par séance
- prix d'un billet : 12 US\$
- coûts fixes : 12 000 US\$ (ce chiffre inclut le profit cible de 10 000 US\$) se divisant en deux de manière égale pour les deux séances
- coût variable par billet vendu : 6 US\$.

Ed a un dilemme : si « Film Z » est un succès, *Le Berkeley* recevra un revenu supplémentaire ainsi que de la publicité gratuite. Cela pourrait bien aider Ed à introduire au *Berkeley* des films plus divers, notamment des films étrangers pas toujours bien connus, ce qui permettrait à Ed de satisfaire une des ambitions qu'il a depuis longtemps. En revanche, s'il passe « Film Z », Ed risque de changer la perception qu'ont les habitués du *Berkeley*, à savoir : non plus un cinéma avec des films pour une niche de marché, mais un cinéma avec des films pour un marché de masse<sup>2</sup>. Il craint que ses clients n'attendent des films similaires à l'avenir.

---

<sup>1</sup> niche de marché : un segment de marché très ciblé, sur une base très réduite de clients potentiels en catégories selon leur niveau de revenu, leur âge ou d'autres facteurs démographiques

<sup>2</sup> marché de masse : lorsqu'une entreprise cherche à produire des biens et des services pour essayer de satisfaire les besoins du plus grand nombre possible de consommateurs

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 2)

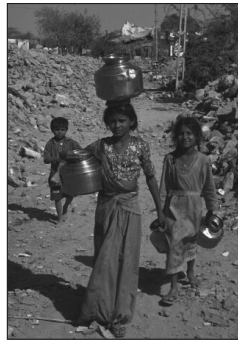
- (a) (i) Identifiez **deux** caractéristiques d'une entreprise unipersonnelle. [2 points]
- (ii) Définissez le terme *élasticité croisée de la demande*. [2 points]
- (b) (i) Préparez un graphique complet de seuil de rentabilité pour *Le Berkeley* s'il passe « Film Z » à **une seule séance** le premier soir. [6 points]
- (ii) Calculez le profit total pour *Le Berkeley* s'il passe « Film Z » deux fois et commentez vos résultats. [3 points]
- (iii) En utilisant la matrice BCG expliquez **deux** raisons pour lesquelles le gérant du *Max* a proposé de racheter *Le Berkeley*. [6 points]
- (c) Analysez l'importance relative des forces d'entraînement et des forces de rétention sur *Le Berkeley* si Ed décide de passer « Film Z ». [6 points]

## SECTION B

Répondez à **deux** questions de cette section.

### 3. Le Q-Drum : « Une Révolution de Pensée et d'Innovation »

Le problème est évident. Des millions de femmes et d'enfants de par le monde souffrent de douleurs au dos car ils doivent transporter sur de longues distances de lourds récipients ouverts et instables contenant de l'eau.



[Source : <http://www.globaleducation.edna.edu.au/images/1002501.jpg>, 20 octobre 2008]

La solution : le Q-Drum, inventé par les frères Hans et Piet Hendriske. Les frères ont obtenu un brevet (droits de propriété intellectuelle) pour produire le Q-Drum.



[Source : <http://ecoscraps.com/files/2008/09/qdrum1.jpg>, 20 octobre 2008]

Même un enfant peut tirer jusqu'à 50 litre d'eau dans le tambour en plastique (en Anglais : *drum*) qui roule sur le sol. Dans un test récent, une famille de 13 a utilisé le Q-Drum chaque jour, couvrant au total une distance de 12 000 kilomètres en 20 mois, et transportant ainsi 120 000 litres d'eau.

« Le Q-Drum représente une révolution de pensée et d'innovation » a déclaré le Dr Paul Polak qui s'occupe d'une organisation aidant de pauvres éleveurs et cultivateurs à devenir entrepreneurs. Il a ajouté : « un milliard de clients dans le monde ont besoin de lunettes à 2 US\$, de lampes solaires à 10 US\$ et de maison à 100 US\$. Mais pourquoi les inventeurs et les designers recherchent et développent des produits qui visent les besoins des 10% les plus riches de la planète ? ».

En dépit de la simplicité de cette innovation qui peut sauver des vies, le Q-Drum n'a toutefois connu que quelques centaines de ventes. A 50 US\$ pièce, le prix reste trop élevé pour ceux qui en ont le plus besoin. Jusqu'à ce qu'il puisse être manufacturé à moindre coût avec des réseaux de distribution appropriées, les ventes du Q-Drum resteront limitées. Une organisation non gouvernementale (ONG) parrainée par les *Nations Unies* a bien proposé d'aider le développement du marché du Q-Drum, mais les frères Hendriske savent qu'il reste encore de nombreux problèmes de marketing.

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 3)

- (a) Définissez les termes suivants :
- (i) *innovation* [2 points]
  - (ii) *réseaux de distribution.* [2 points]
- (b) Expliquez le rôle et l'importance de l'obtention d'un brevet (droits de propriété intellectuelle) pour les frères Hendriske pour la production du Q-Drum. [6 points]
- (c) Analysez **deux** raisons pour lesquelles « les inventeurs et les designers recherchent et développent des produits qui visent les besoins des 10% les plus riches de la planète ». [6 points]
- (d) Discutez un marketing mix (plan de marchéage) approprié pour augmenter les ventes du Q-Drum. [9 points]

#### 4. Master Bean : une question d'éthique et de café

*Master Bean* importe des grains de café du Sud-Est Asiatique puis les torréfie et les prépare pour les vendre à des cafés en Australie. Tom Cain, le fondateur de *Master Bean*, a bâti cette entreprise à partir de sa passion ; il emploie maintenant 35 personnes et il est devenu l'un des principaux importateurs de grains de café en Australie. Au début, l'objectif commercial de Tom était simplement de survivre, mais maintenant il s'agit d'augmenter la part de marché de *Master Bean* en s'appuyant sur une forte éthique professionnelle.

Au cours des quatre dernières années, les marges de bénéfice ont malheureusement baissé, et *Master Bean* a lutté pour atteindre son seuil de rentabilité. Un élément clé de la valeur de l'entreprise de Tom est la bonne relation qu'il entretient avec ses fournisseurs. Il les paie au dessus du prix du marché pour marquer son engagement envers des pratiques plus éthiques de commerce équitable. Toutefois, ses coûts augmentent, mais pas son chiffre d'affaires ; Tom va peut-être devoir licencier du personnel.

De récents changements politiques ont aussi eu un impact sur *Master Bean*. Tom a appris que le gouvernement du pays de son principal fournisseur a décidé de joindre une zone régionale d'échanges commerciaux dans le Sud-Est Asiatique. Comme l'Australie ne fait pas partie de cette zone régionale d'échanges commerciaux, les coûts à l'importation vont augmenter très fortement pour Tom.

*Master Bean* a deux options stratégiques :

1. Tom pourrait importer des grains de café d'un pays qui ne fait pas partie de la zone régionale d'échanges commerciaux. C'est l'option la moins chère et *Master Bean* garderait tout son personnel. Toutefois, le gouvernement du pays du nouveau fournisseur en question a été jugé coupable de violations des droits de l'homme. Les frais de transports augmenteraient, mais les premières prévisions financières montrent que *Master Bean* sera de nouveau rentable.
2. *Master Bean* pourrait fusionner verticalement avec son fournisseur du Sud-Est Asiatique. Cela maintiendra leur relation de confiance bien établie avec une position éthique. Tom devra toutefois délocaliser et réimplanter certaines parties de *Master Bean* dans ce pays afin d'éviter des charges d'importation plus élevées. Plusieurs employés ont dit à Tom qu'ils étaient inquiets et qu'ils ne voulaient pas partir travailler dans ce pays.

(a) Définissez les termes suivants :

(i) *objectifs commerciaux / objectifs organisationnels* [2 points]

(ii) *chiffre d'affaires*. [2 points]

(b) Expliquez le sens et la valeur de la bonne relation que *Master Bean* entretient avec ses partenaires internes et externes. [6 points]

(c) Analysez **deux** raisons pour lesquelles une entreprise telle que *Master Bean* peut changer d'objectifs au cours du temps. [6 points]

(d) Discutez les **deux** options stratégiques qu'a *Master Bean*. [9 points]



## 5. WJAZ Radio

Elaine Maxwell raccrocha son téléphone. Elle commençait à comprendre l'envergure du défi d'avoir accepté la position de chef de la direction de *WJAZ Radio* voilà moins d'un mois. La station de radio commerciale avait jadis été très populaire, lançant même la carrière de plusieurs groupes célèbres, mais c'était maintenant une période de crise. De janvier à mai 2010, le nombre des auditeurs avait chuté, révélant le fait que *WJAZ Radio* risquait perdre sa position de tête sur le marché. Les budgets n'étaient pas contrôlés, ils étaient souvent dépassés. Les écarts budgétaires pour 2010 montraient déjà que l'entreprise avait perdu le contrôle de ses finances. Certains annonceurs menaçaient de transférer leurs publicités sur des radios concurrentes.

Elaine réalisait aussi que la communication interne et la communication externe étaient en échec. Certains présentateurs vedettes avaient refusé de venir à des réunions le matin et ne répondaient pas aux courriels. On avait dit à Elaine que les présentateurs étaient motivés pour travailler à *WJAZ Radio* en raison du style de direction de type « laisser faire » adopté par les responsables. Ces présentateurs faisaient de la publicité pour *WJAZ Radio* par le biais de leurs activités au dehors de la station, qu'il s'agisse de programmes à la télévision ou d'événements comme des ouvertures de grands magasins. Cette publicité avait créé de forts revenus supplémentaires pour *WJAZ Radio*.

Elaine venait de parler à l'un des annonceurs les plus importants. Le présentateur le plus célèbre de la station n'était pas venu à l'ouverture d'un grand magasin, en dépit des nombreux appels téléphoniques à son agent. Elaine découvrit alors que le présentateur n'était pas au courant de cet engagement ; ce n'était pas la première fois que ce problème avait lieu.

Cela montrait bien à Elaine que les méthodes de communication et le style de direction n'étaient pas efficaces. Elle avait toutefois conscience du fait qu'un changement trop rapide de culture à *WJAZ Radio* risquerait amener certains présentateurs à quitter la station et aller travailler pour d'autres radios. Un article de journal avait déjà mentionné le fait que certaines stations concurrentes étaient prêtes à payer des primes pour attirer les présentateurs vedettes de *WJAZ Radio*.

- (a) (i) Identifiez **deux** caractéristiques d'un style de direction de type « laisser faire ». [2 points]
- (ii) Définissez le terme *écart budgétaire*. [2 points]
- (b) Expliquez **deux** raisons pour lesquelles les budgets sont importants pour des organisations telles que *WJAZ Radio*. [6 points]
- (c) Analysez **deux** solutions aux échecs de communication à *WJAZ Radio*. [6 points]
- (d) Évaluez l'efficacité du style de direction de type « laisser faire » à *WJAZ Radio*. [9 points]