

E3 : ÉCONOMIE - DROIT

Épreuve commune aux deux options

Durée : 4 heures

Coefficient : 3

Ce sujet comporte 7 pages dont 5 pages d'annexes.

Le candidat est invité à vérifier qu'il est en possession d'un sujet complet.

**L'USAGE DES CALCULATRICES N'EST PAS AUTORISÉ
POUR CETTE ÉPREUVE**

SUJET

Ce sujet comporte deux parties indépendantes :

- dans la première partie, vous effectuerez un travail méthodologique à partir d'une documentation économique.
- dans la deuxième partie, vous présenterez un développement structuré à partir de vos connaissances et de votre réflexion.

PREMIÈRE PARTIE : TRAVAIL MÉTHODOLOGIQUE - (12 points)

Étude d'une documentation économique

I – Toshiba Systèmes France – document 1 - (8 points)

1. Dégager les éléments de diagnostic stratégique de Toshiba Systèmes France (TSF)
2. Présenter les moyens mis en œuvre pour développer sa stratégie

II – Les TIC et les pays en voie de développement – documents 2 et 3 - (4 points)

À partir des documents 2 et 3, analyser l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le développement économique des pays en voie de développement.

DEUXIÈME PARTIE : DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ – (8 points)

La protection des salariés favorise-t-elle l'emploi ?

Document 1 : TOSHIBA SYSTEMES France (TSF), fabricant de PC portables

Le marché des PC portables en 2004

Selon le cabinet d'études Gartner Dataquest, le segment des ordinateurs portables a représenté un tiers des ventes de PC en 2004 en France. La demande est donc de plus en plus orientée vers la mobilité. Pour les professionnels, les PC portables ont représenté 30 % des ventes totales, affichant une croissance de 24.3 %. Le marché des portables pour les particuliers, qui enregistre une hausse de 47.1 % demeure le moteur de la croissance.

Le groupe Toshiba

Avec 161 000 employés dans le monde, le groupe Toshiba Corporation se place au 9^{ème} rang mondial pour les ordinateurs portables et les produits électroniques.

En France, le groupe est présent via cinq filiales commerciales et deux filiales industrielles. L'Europe représente 9 % du chiffre d'affaires du groupe dans le monde.

TSF Informatique renforce ses liens avec ses revendeurs

Pour augmenter ses parts de marché et s'imposer face à la concurrence, le fabricant de PC portables mobilise l'ensemble de sa force commerciale B to B¹ et B to C².

Avec une part de 13 % sur le marché français des PC portables, la division informatique de Toshiba Systèmes France (TSF) a enregistré en 2004 une augmentation de 32 % de ses ventes par rapport à 2003. Ce bon chiffre la place au troisième rang des constructeurs de PC portables en France derrière HP et Dell (source : Gartner-Dataquest). Un dynamisme que l'on retrouve aussi dans les ventes aux professionnels, qui affichent une croissance de 50 % sur le dernier trimestre 2004. « *Nous observons par ailleurs un doublement de notre portefeuille d'affaires auprès de notre clientèle grands comptes* », note Éric Cariou, directeur général adjoint de la division informatique de Toshiba Systèmes France.

Des résultats satisfaisants, notamment dus à la réorganisation du service commercial effectuée en janvier et octobre 2004.

Ce travail de refonte a été accéléré à la suite de la baisse significative (- 16 %) du chiffre d'affaires de la branche informatique de TSF sur l'exercice 2002-2003. « *De mauvais résultats qui s'expliquaient notamment par la chute d'environ 30 % du prix moyen de l'ordinateur portable en France sur cette période*, reconnaît Jean-François Segueineau, directeur général de la branche informatique de TSF. *Le marché des grands comptes avait également beaucoup chuté car ces derniers cherchaient à se rééquiper à bas prix. Nous avons pris le parti de nous tourner davantage vers les PME, plus ouvertes à acheter les produits à valeur ajoutée que nous savons produire.* »

La division informatique se divise, aujourd'hui, en trois unités d'affaires : grands comptes, PME et leurs distributeurs, et grand public. Le tout fédérant une force commerciale d'une trentaine de personnes à travers un réseau d'environ 3 700 distributeurs B to B. Cette organisation a pris la place d'une structure auparavant divisée en deux pôles, marketing et commercial.

Le chantier principal mené par Toshiba cette année consiste à encourager le développement sur le marché B to B en mobilisant ses forces commerciales et en stimulant son réseau de revendeurs, tout en accroissant sa visibilité sur le marché B to C.

¹ B to B : Business to Business

² B to C : Business to Consumer

Fidéliser les revendeurs

« Notre principal axe de développement passe par une prise de parts de marché durable sur le segment des PME sans jouer le jeu de la concurrence qui brade les machines » ironise Eric Cariou. Toshiba affiche ainsi, depuis le début de l'année, une part de marché en hausse de 2 % sur la cible PME. Être l'allié de ses revendeurs, tel est en conséquence le credo de la division informatique de TSF.

Depuis fin 2004, le fabricant s'est d'ailleurs lancé dans un grand chantier d'animation de son réseau visant à instaurer des relations durables avec ses distributeurs. « Notre système repose entièrement sur ce réseau. Nous ne réalisons aucune vente sans nos quatre partenaires grossistes et nos quelque 3 700 revendeurs, précise Éric Cariou. Ainsi, nous ne souhaitons en aucun cas les concurrencer en vendant en direct auprès des PME. »

TSF s'est donc fixé dans un premier temps des objectifs de fidélisation et ce, depuis le 1er avril dernier. Le fabricant japonais compte, en effet, augmenter ses revendeurs actifs (soit ceux générant au moins une commande par mois), qui sont aujourd'hui entre 1 500 et 2 000. « Parvenir à 2 500 revendeurs actifs à moyen terme serait l'idéal », souligne Eric Cariou. Pour ce faire, une équipe de 14 commerciaux gère les liens avec le réseau destiné à la vente aux PME, qui ne génère pas moins de 35 % de chiffre d'affaires de la branche informatique. « La mission de ces vendeurs s'est renforcée pour développer nos liens avec nos partenaires », insiste Eric Cariou.

Pour l'occasion, il a formé les équipes commerciales de chaque unité d'affaires. « Ces formations s'adaptent au métier de chaque commercial et insistent sur la cible de clientèle afin d'améliorer l'écoute client et mieux fidéliser », analyse-t-il. TSF a ensuite remis à chaque commercial une liste de revendeurs à animer en priorité. [...] « Pour l'heure, le bilan de la réorganisation est encore difficile à faire, mais nous affichons tout de même une croissance de 40 % de notre chiffre d'affaires réalisé auprès des PME à la fin de notre exercice clos le 31 mars dernier », se félicite Jean-François Segueineau.

Créer des outils d'aide à la vente

« Nous souhaitons être plus proches de nos revendeurs et attirer leur attention sur nos produits car ils ont tendance à mettre davantage l'accent sur les services plutôt que sur le matériel, reconnaît Jean-François Segueineau. Il s'agit d'instaurer un suivi régulier, ce que nous ne faisons pas jusqu'alors. »

Premier outil de taille créé par TSF fin 2004 : un club fédérant, pour l'heure, 90 distributeurs professionnels ciblant les PME-PMI. « Nous ne prétendons pas faire preuve de beaucoup d'originalité en termes d'animation de réseau, renchérit Éric Cariou. Mais nous souhaitons nous différencier de nos concurrents à travers les outils proposés à nos partenaires. » À chaque lancement de produit, Toshiba procède ainsi à l'envoi d'une plaquette de présentation. Et un système de cotation, permettant aux revendeurs de s'adresser à Toshiba par téléphone sur des questions de devis et d'obtenir une réponse en moins de 48 heures, a été mis en place en 2004.

« L'élément-clé de notre action envers nos revendeurs PME concerne aussi le management des stocks. Le PC portable est un produit « frais » dont la durée de vie ne dépasse pas trois mois. Nous devons donc être très vigilants sur la gestion des stocks », explique Eric Cariou. Toshiba dispose donc d'un outil informatique lui offrant une visibilité de ses stocks à tout moment. « Si un stock a du mal à s'écouler, nous mettons immédiatement en place une opération de promotion » confie-t-il. Nous avons parallèlement développé un outil de management du retour sur investissement pour éviter de trop miser sur un revendeur qui ne saurait pas respecter ses promesses de vente. Ce logiciel nous permet de procéder à une répartition intelligente des stocks. » Un outil ajouté à celui du reporting³ des revendeurs, qui, ainsi enrichi, permet à Toshiba d'investir de façon plus utile et plus juste. « Nous ne disposons pas encore de résultats significatifs, mais le chiffre d'affaires de la branche

³ Reporting : remontée des informations vers les niveaux hiérarchiques supérieurs

informatique affiche cette année une hausse de 25 %, un accélérateur dû en partie à notre nouvelle politique envers notre réseau de distribution », constate Jean-François Seguneau.

S'appuyer sur les grossistes

Les quatre grossistes partenaires de TSF sont des intermédiaires fondamentaux, piliers de la stratégie de vente indirecte du fabricant.

Ce sont eux qui assurent les liens avec les revendeurs. C'est avec eux que la société fidélise son réseau. Ingram, Tech Data, Actebis et ETC disposent non seulement de puissantes forces de vente terrain mais également d'un plateau de télévente riche de 50 à 100 positions. *« C'est grâce à ces équipes de vendeurs sédentaires que nous étoffons notre réseau, estime Éric Cariou. Elles nous permettent également d'orienter nos ventes en développant certaines lignes de produits. »*

Toshiba met en effet sur pied des campagnes d'appels sortants avec ses grossistes. *« Des actions dont nos revendeurs PME récoltent les fruits très rapidement, car les grossistes jouent un rôle d'apporteurs d'affaires »,* ajoute-t-il. Toshiba leur fixe des objectifs de recrutement ; charge à eux d'instaurer la stratégie d'approche qui leur convient. *« Nous souhaitons, par exemple, convaincre les revendeurs actifs d'adhérer à notre extranet qui nous permet de nouer des liens plus fréquents avec eux »,* argumente-t-il.

Toshiba a également renforcé ses rencontres avec ses grossistes qu'il réunit chaque trimestre. *« Un commercial se rend chez eux de façon plus formelle qu'auparavant, avec des objectifs mieux cadrés définissant des profils de revendeurs à prospecter ou à fidéliser. »* souligne le directeur général adjoint. Et toujours dans cet objectif, l'entreprise organise cette année deux conventions au lieu d'une. La première a lieu en mai avec l'ensemble de ses distributeurs pour présenter les nouvelles gammes et les axes de développement des ventes. La seconde en juin à l'occasion du lancement de son partenariat lors de la Coupe de monde de football en 2006.

Renforcer l'animation B to C

Cette politique de proximité avec les revendeurs B to B se retrouve aussi en B to C. *« Nous souhaitons plus que jamais démontrer les spécificités de nos produits et insister sur la convergence TV-informatique »,* argumente Eric Cariou. C'est en effet le lancement de plusieurs produits convergents mi-PC, mi TV, qui a conduit la division informatique à consolider son dispositif d'animation dans la distribution grand public. *« Nous avions auparavant des produits similaires à ceux de nos concurrents qui ne justifiaient pas forcément une éducation du client, souligne le directeur général adjoint, mais la technicité de nos nouveaux produits nous pousse à présent à renforcer notre approche ».*

Et Jean-François Seguneau de préciser *« Nous faisons appel à des animateurs extérieurs qui réalisent des démonstrations sur le lieu de vente. Ils sont formés et coordonnés par Toshiba dans le cadre d'opérations marketing décidées avec les enseignes. »* Ces animations - qui consistent à créer des scénarios d'usage innovants (mobilité, Wi-Fi, convergence PC-TV, etc. - fournissent par là même une bonne connaissance produits aux vendeurs des distributeurs. Ils leur permettent en outre de les valoriser auprès des clients finaux, en dehors des moments de démonstrations.

Toshiba ne forme pas directement les vendeurs des enseignes mais utilise les animations pour communiquer sur son offre auprès d'eux. [...] Les vendeurs de Toshiba réalisent un travail de préparation des promotions et des annonces lors du lancement de nouveaux produits. Ils établissent aussi les plans d'approvisionnement et travaillent avec les enseignes sur un plan marketing à l'année. Toshiba compte acquérir une part de marché de 40 % sur les produits haut de gamme. Elle est aujourd'hui de 20 %. *« L'objectif est qu'une machine vendue sur deux soit une Toshiba ! »* conclut Eric Cariou

Isabelle de Chauliac - Action commerciale, n° 252 – mai 2005

Document n° 2 : Les pays en développement doivent prendre des mesures contre la cybercriminalité

Dans le rapport 2005 sur l'économie de l'information adressé à la CNUCED, Internet est dépeint comme un outil efficace de développement économique pour les PVD. Pourtant seulement 3,1 % des Africains avaient accès à Internet en 2004. Bien que l'utilisation d'Internet soit plus répandue en Asie du Sud-Est, deuxième marché au monde, le taux de pénétration n'atteint que 7,2 %. L'écart entre pays développés et pays en développement pour ce qui est de l'utilisation d'Internet par les entreprises est très important. Dans l'Union européenne, 89 % environ des entreprises sont raccordées à Internet. Peu de chiffres sont disponibles pour les pays en développement. Si, à Singapour, 76 % des entreprises sont connectées, ces taux sont beaucoup plus bas à Maurice (5 %) ou en Thaïlande (9 %).

À côté du coût relativement élevé de l'accès à Internet dans les pays les plus pauvres en raison de technologies limitées et peu efficaces, du faible pouvoir de négociation des fournisseurs de services face aux opérateurs internationaux et du manque général de compétences dans le domaine des télécommunications et de connaissances du marché, la cybercriminalité et le manque de sécurité de l'information expliquent la faible expansion d'Internet. Ce dernier peut aider les pays en développement à accroître le commerce, le tourisme, l'investissement, l'innovation, la productivité et l'efficacité.

Le rapport examine essentiellement les problèmes que pose aux pays les plus pauvres l'utilisation croissante d'Internet dans les opérations commerciales et financières internationales. [...] En effet, les pays les plus pauvres doivent mettre en place des mesures actives en coopération avec les pays développés, plus expérimentés :

- ❖ Moderniser leur technologie, ce qui en soi n'est déjà pas une mince affaire, pour se protéger de la cybercriminalité et se conformer aux normes internationales pour la sécurité des données informatisées :
 - Trouver les moyens de généraliser l'accès à Internet et de réduire les coûts de connexion. Ils doivent moderniser leurs systèmes bancaires, financiers et comptables et les rendre conformes aux normes afin de permettre aux entreprises nationales d'effectuer des transferts [...] commerciaux ou financiers en ligne avec des pays étrangers en assurant une certaine rapidité des communications propre à l'e-commerce.
 - Assurer un niveau suffisant de sécurité des réseaux informatiques est également essentiel étant donné que les possibilités d'exportation et de sous-traitance sont subordonnées au respect de la réglementation en vigueur dans les pays destinataires, qui sont souvent des pays industrialisés. Le manque de rigueur dans la réglementation nationale peut faire perdre des clients aux entreprises locales et limiter la croissance. En outre, la menace de la cybercriminalité et les pertes qui peuvent en résulter risquent d'ébranler la confiance des entrepreneurs des pays en développement car la cybercriminalité se chiffre chaque année en milliards de dollars.
- ❖ Adopter des lois qui sanctionnent les « attaques informatiques » [...].
- ❖ Élaborer des politiques de gestion des risques : elles sont utiles dans la mesure où les ressources des pays en développement, parce qu'elles sont limitées, doivent être dépensées de façon prudente et rationnelle. [...]
- ❖ Réexaminer régulièrement les réglementations sur la sécurité applicables aux technologies de l'information et de la communication (TIC).
- ❖ Élargir la formation de manière à disposer des ressources humaines nécessaires pour établir et appliquer des programmes de sécurité efficaces.

Extrait du rapport 2005 sur l'économie de l'information – CNUCED

Document n° 3 : Le tourisme électronique, atout maître pour améliorer la compétitivité des pays en développement sur le marché mondial du tourisme

Dans les pays développés, le secteur des voyages constitue la première source de revenus du commerce électronique de détail. Son succès grandissant laisse à penser que les pays en développement ont tout à gagner en misant sur cette activité. Elle a en effet dégagé 52,4 milliards de dollars de bénéfice en 2004 et selon les prévisions de Forrester Research, les recettes devraient atteindre 119 milliards de dollars d'ici 2010. Mais, comme souvent pour ces pays, les revenus issus du tourisme, au lieu de demeurer dans les pays pauvres, sont accaparés par les professionnels du tourisme établis aux États-Unis et en Europe qui dominent le marché international.

Grâce à Internet, cette situation peut changer. De nos jours, nombreux sont les voyageurs qui organisent leurs vacances en ligne, ce qui donne l'occasion à des pays des Caraïbes, d'Afrique et d'Asie de faire valoir directement auprès de cette clientèle potentielle leurs différents atouts et de supplanter ainsi la concurrence étrangère. Il faut pour cela, et c'est là la difficulté, réorganiser les services relatifs au tourisme et créer des sites *Web* d'accès facile pour permettre aux hôtels, aux banques et aux agences de voyages du pays d'offrir la totalité des services dont ont besoin les touristes pour organiser leurs voyages (réservations, vols, achat de devises et règlement). De cette façon, les bénéfices demeurent dans le pays et stimulent l'emploi et le développement économique. À l'heure actuelle, les pays en développement attirent chaque année environ 35 % des voyageurs internationaux, rien que pour les Caraïbes, les bénéfices issus du tourisme représentent 25 % du PIB et se sont chiffrés à 21 milliards \$ en 2004.

Les gouvernements ont un rôle central à jouer dans la mise en place des infrastructures techniques, la coopération internationale et la coordination des activités. On peut espérer que les investissements considérables requis ne seront pas vains : une promotion efficace du tourisme via Internet peut aider les pays en développement à construire leur propre image de marque, à mettre au point de nouveaux produits, à valoriser leurs ressources touristiques, à élargir leur clientèle et à conserver une plus grande part des bénéfices issus du tourisme. Il représente pour de nombreux pays en développement une manne en terme d'entrée de devises et de création d'emplois. Les gains peuvent y être immédiatement tangibles. D'une part, ces investissements devraient remédier au fait que les bénéfices générés par le tourisme le sont de manière déséquilibrée au profit de prestataires de services basés dans les pays développés. D'autre part, ils devraient permettre de réduire la fracture numérique et assurer une meilleure intégration des prestataires de produits et services touristiques, actuellement peu promus par les promoteurs de voyages en ligne basés dans les pays développés. Les entreprises touristiques sont de plus en plus nombreuses à adopter les TIC afin de cibler directement les internautes avides d'informations avant de préparer leurs itinéraires. [...]

Extrait de la note d'information à la CNUCED du 28 novembre 2005(Tourisme électronique et PVD)