



**COMMERCE ET GESTION  
NIVEAU MOYEN  
ÉPREUVE 2**

Mercredi 5 mai 2010 (matin)

1 heure 45 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. Natura Cosméticos

*Natura Cosméticos* est une société brésilienne qui fabrique et offre une gamme de produits cosmétiques, notamment shampoing, savon, maquillage et crème de protection solaire. *Natura Cosméticos* a des objectifs éthiques et a bâti son succès sur la haute qualité de ses produits et sur son engagement pour un développement durable<sup>1</sup>. La mission de la société *Natura Cosméticos* énonce qu'elle :

« s'engage à construire un monde meilleur via la développement durable ».

*Natura Cosméticos* utilise des produits naturels de la forêt amazonienne. La société aide financièrement les habitants locaux des villages pour qu'ils cultivent en utilisant des techniques traditionnelles durables.

#### Extrait des comptes de résultat de *Natura Cosméticos* pour les exercices clôturés les 31 Mai 2006 et 2007

	2006	2007
Chiffre d'affaires	2800	3123
Prix de revient	891	X
Bénéfice brut	X	2131
Charges	X	1453
Bénéfice net avant intérêts et impôts	644	X
Intérêts	34	90
Impôts	149	156

*Natura Cosméticos* offre ses produits dans des emballages recyclables et utilise un canal de distribution de vente directe de plus de 60 000 « collaborateurs » indépendants<sup>2</sup> au Brésil. Ces « collaborateurs » sont, pour la plupart, des femmes travaillant à mi-temps pour un salaire indexé sur le bénéfice. Cette approche fonctionne car les opportunités d'emploi sont limitées au Brésil, les salaires sont bas, et elle permet une souplesse dans le travail. Les consommateurs apprécient également la distribution directe pour son service personnalisé et ses relations étroites avec les « collaborateurs ».

<sup>1</sup> développement durable : modèle d'utilisation de ressources qui vise à répondre aux besoins de l'homme (besoins actuels et besoins des générations à venir) tout en préservant l'environnement

<sup>2</sup> indépendants : gagner sa vie directement à partir de son propre commerce ou de sa propre entreprise plutôt qu'en tant que salarié

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 1)

*Natura Cosméticos* a connu une croissance moyenne annuelle de ses revenus de 25% entre 1995 et 2003. En 2006, la société a construit une nouvelle usine en prévision d'une croissance future. Elle a été financée par un prêt à long terme.

[Source : adapté de *Globality : Competing With Everyone From Everywhere For Everything* New York and Boston : *Business Plus*, 2008, et *The 2007 Natura Annual Report*]

- (a) Résumer l'objectif de la déclaration stratégique de *Natura Cosméticos*. [4 points]
- (b) À partir des comptes de résultat fournis :
- (i) calculer les valeurs manquantes X pour 2006 et 2007. [2 points]
  - (ii) calculer la marge bénéficiaire brute et la marge bénéficiaire nette pour 2006 et 2007. [4 points]
  - (iii) commenter la variation d'intérêts entre 2006 et 2007. [2 points]
- (c) Distinguer l'utilisation des comptes pour **un** groupe de partenaires interne de *Natura Cosméticos* et celle des comptes pour **un** groupe externe. [3 points]
- (d) Examiner **deux** raisons pour lesquelles des sociétés comme *Natura Cosméticos* définissent des objectifs éthiques. [5 points]

## 2. Aravind Eye Care

*Aravind Eye Care* est le plus grand prestataire d'opérations oculaires dans le monde. Fondée en 1976 en Inde par le Dr Govindappa Venkataswamy, l'organisme à but non lucratif pratique 250 000 opérations par an. Chez *Aravind Eye Care*, seuls 40% des patients paient l'opération, qui leur coûte 60 USD. Les 60% restants, qui ne pourraient pas se permettre financièrement l'opération, ne paient pas.

*Aravind Eye Care* a contribué à transformer tout le processus d'opération oculaire dans les économies en développement. Un équipement médical onéreux a été acheté, mais il est utilisé 24 heures sur 24 pour diminuer le coût moyen de chaque opération. Dans les hôpitaux *Aravind Eye Care*, les chirurgiens pratiquent uniquement les opérations oculaires, alors que dans d'autres hôpitaux les docteurs dispensent des soins avant et après l'opération. Dans les hôpitaux *Aravind Eye Care*, chaque docteur peut pratiquer 4000 opérations par an, alors que les autres chirurgiens de l'œil en Inde avoisinent les 400 opérations.

Grâce à ces économies d'échelle, en 2007 *Aravind Eye Care* a effectué 100 000 opérations sur des patients pouvant payer l'opération. Pour ces patients :

- le prix fixé par opération était de 60 USD
- le coût variable par opération était de 20 USD
- les coûts fixes comprenant les frais généraux étaient de 3 000 000 USD.

En reconnaissance de ses efforts extraordinaires pour améliorer la santé dans les pays en développement, *Aravind Eye Care* a reçu le prix de la *Fondation Bill et Melinda Gates* en 2007.

[Source : adapté de *Globality : Competing With Everyone From Everywhere For Everything* New York and Boston : *Business Plus*, 2008, et [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=991824](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=991824), 17 juin 2008]

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 2)

- (a) Définir les termes suivants :
- (i) *organisme à but non lucratif* [2 points]
  - (ii) *frais généraux*. [2 points]
- (b) Calculer pour les patients ayant payé en 2007 à *Aravind Eye Care* (Montrez toutes les étapes de votre raisonnement) :
- (i) la contribution aux coûts fixes de chaque patient ayant payé [2 points]
  - (ii) la quantité nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité [2 points]
  - (iii) la marge de sécurité. [2 points]
- (c) Présenter un graphique du seuil de rentabilité avec toutes les légendes pour *Aravind Eye Care* en 2007. [5 points]
- (d) En se référant à la théorie appropriée, examiner **deux** facteurs qui pourraient influencer la motivation des docteurs chez *Aravind Eye Care*. [5 points]

## SECTION B

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

### 3. Ecosoluciones

*Ecosoluciones* est un organisme de recherche à but non lucratif situé à Madrid, en Espagne. L'un de ses objectifs est d'essayer d'introduire des sources d'électricité non polluante dans les pays en développement. Une application réussie de sa recherche a été le projet Alumbre. Grâce à des éoliennes, le village isolé d'Alumbre, au Pérou, a été approvisionné en électricité, alors qu'il n'en disposait pas auparavant.



[Source : <http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?picture=wind-turbines&image=452>, 17 décembre 2009]

À Alumbre, les éoliennes ont été installées par *Ecosoluciones* pour fournir, pour la première fois, de l'électricité à une usine de textile, l'une des seules usines du secteur secondaire en exploitation dans la région. *Ecosoluciones* a aussi accepté d'assurer la maintenance et la réparation des éoliennes. Une transformation complète dans le processus de production a eu lieu. L'usine a pu acheter de nouveaux outils. La productivité a augmenté considérablement et de nouveaux emplois ont été créés.

*Ecosoluciones* a aussi promis, en partenariat avec *Peru Telecom* et le gouvernement péruvien, d'aider à financer des projets pour améliorer la communication entre Alumbre et le reste du Pérou. Ceci a aussi permis au commerce régional de se développer. Toute la communauté a amélioré de façon significative sa qualité de vie. Le gouvernement péruvien a considéré que cette initiative était une solution concrète pour développer d'autres régions sinistrées\* du pays.

Malheureusement en 2008, une grave crise financière a touché l'Europe, et le gouvernement espagnol a suspendu une partie de son financement des organismes de recherche comme *Ecosoluciones*. En conséquence, la Direction d'*Ecosoluciones* n'a pu garder les éoliennes d'Alumbre en état de marche.

---

\* régions sinistrées : une région ou un lieu où le commerce, l'emploi et la valeur des actions en Bourse ont gravement diminué ou bien se trouvent à un niveau d'activité très bas

[Source : adapté de <http://ecowordly.com/2008/06/17/wind-power-blows-into-peru-and-brightens-future/>, 17 juin 2008]

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 3)

- (a) Définir le terme *secteur secondaire*. [2 points]
- (b) Présenter une analyse PEST pour l'usine de textile à Alumbre. [6 points]
- (c) Opposer les objectifs d'organismes à but non lucratif tels *qu'Ecosoluciones* avec ceux de sociétés fondées sur le profit. [5 points]
- (d) Discuter de **deux** domaines de conflit possibles entre les partenaires du projet Alumbre. [7 points]

#### 4. Coca-Cola au Tadjikistan

*Coca-Cola* utilise deux canaux de distribution à l'échelle mondiale :

- un canal court pour l'expédition de petites commandes directement vers des milliers de points de vente
- un canal long qui utilise des intermédiaires comme les centres de distribution.

En 2009, Elena Rudaki a démarré son centre de distribution *Coca-Cola* dans une petite ville du Tadjikistan où les routes de montagne sont en très mauvais état. En tant que commerçante exclusive et franchisée, elle emploie cinq personnes qui utilisent des charrettes tirées par des chevaux pour livrer des bouteilles de *Coca-Cola* aux villages voisins. Avant qu'elle ouvre son centre de distribution, *Coca-Cola* a vérifié qu'elle pouvait avoir accès aux sources de financement adéquates et qu'elle avait élaboré un projet commercial. Dans le cadre de son contrat de franchise, Elena et les autres propriétaires de centres de distribution ne versent pas de droits de franchise à *Coca-Cola*. En retour, *Coca-Cola* doit cependant être la seule boisson qu'ils achètent et vendent. Elena sait que ce système est très contraignant.

*Coca-Cola* pense que ces centres de distribution ont du succès, du fait que des entrepreneurs locaux qui comprennent la culture locale en sont propriétaires et en effectuent la gestion. Pour *Coca-Cola*, le modèle de centre de distribution a conduit à une consommation accrue de ses produits. Il a aussi développé les économies locales en encourageant les start-ups et en créant des emplois. Beaucoup de propriétaires de centre de distribution sont des femmes comme Elena, qui a utilisé ses bénéfices pour acheter une nouvelle maison et financer les études de sa fille.

Avant de pénétrer le marché du Tadjikistan, *Coca-Cola* a envisagé d'utiliser un canal de distribution court, partant d'une installation de stockage centralisée dans la capitale, Dushanbe, à destination directe des détaillants. Cependant, *Coca-Cola* a décidé de mettre en place un système de centres de distribution pour la distribution de ses produits.

[Source : adapté de *afrol News*, 26 septembre 2008 et <http://www.beverageworld.com/content/view/34798/92/company>, 17 juin 2009]

- (a) Identifier **deux** caractéristiques d'un commerçant exclusif. [2 points]
- (b) Commenter **deux** sources adéquates de financement qu'Elena Rudaki peut avoir utilisées pour démarrer son centre de distribution. [6 points]
- (c) Examiner **deux** problèmes que d'autres entrepreneurs dans la ville d'Elena Rudaki pourraient affronter s'ils démarraient une nouvelle affaire. [5 points]
- (d) Discuter de l'efficacité des différents types de canaux de distribution pour *Coca-Cola* au Tadjikistan. [7 points]



## 5. Bajaj

En Inde, c'est la société *Bajaj* qui est le premier constructeur de motos, avec une part de marché de 34%. Les segments sur le marché des motos sont nombreux. Pour certains marchés cibles, c'est le prix qui est le facteur le plus important. D'autres marchés cibles sont prêts à payer plus pour des options supplémentaires, comme une ligne\* plus sophistiquée. La stratégie de *Bajaj* est orientée marché et propose 12 modèles différents pour répondre aux besoins des différents consommateurs, selon leur profil.

*Bajaj* possède un canal de distribution étendu, présent même dans les régions isolées. Deux fois par an, *Bajaj* effectue une étude de marché primaire via des sondages, des groupes de consommateurs et des entretiens avec ses clients pour connaître la qualité, la fiabilité et la sécurité des motos *Bajaj*. Cet aspect est particulièrement important dans des régions isolées qui comportent peu de garages pour la révision ou la réparation des motos.

Durant les 10 dernières années, la société a également acquis une part significative sur d'autres marchés, dont les Philippines, la Colombie et le Tadjikistan. Ce développement a pu se réaliser grâce à des alliances stratégiques. L'un des objectifs à long terme de la société consiste en une expansion continue à l'international.

À l'international comme en Inde, *Bajaj* est résolu à s'assurer que chaque modèle de moto puisse répondre aux préférences et aux besoins locaux. L'un de ses plans consiste à utiliser des franchises pour pénétrer les marchés à l'international.

---

\* ligne : les différentes caractéristiques de style ou de design que les consommateurs préfèrent

[Source : adapté de *Globality : Competing With Everyone From Everywhere For Everything*  
New York and Boston : *Business Plus*, 2008]

- (a) Résumer brièvement la différence entre une orientation marché et une orientation produit. [2 points]
- (b) Commenter le choix des « sondages, des groupes de consommateurs et des entretiens » employé comme méthodes principales d'étude de marché chez *Bajaj*. [6 points]
- (c) Analyser l'utilité de segmenter le marché et les profils de consommateurs chez *Bajaj*. [5 points]
- (d) Évaluer l'utilisation de la franchise comme stratégie de croissance chez *Bajaj*. [7 points]