



No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without written permission from the IB.

Additionally, the license tied with this product prohibits commercial use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, is not permitted and is subject to the IB's prior written consent via a license. More information on how to request a license can be obtained from <http://www.ibo.org/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite de l'IB.

De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation commerciale de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, n'est pas autorisée et est soumise au consentement écrit préalable de l'IB par l'intermédiaire d'une licence. Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour demander une licence, rendez-vous à l'adresse <http://www.ibo.org/fr/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin que medie la autorización escrita del IB.

Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso con fines comerciales de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales— no está permitido y estará sujeto al otorgamiento previo de una licencia escrita por parte del IB. En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una licencia: <http://www.ibo.org/es/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

Gestion des entreprises
Niveau supérieur
Épreuve 2

Lundi 6 mai 2019 (matin)

2 heures 15 minutes

Instructions destinées aux candidats

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y avoir été autorisé(e).
- Une copie non annotée du **recueil de formules pour la matière gestion des entreprises** est nécessaire pour cette épreuve.
- Section A : répondez à une question.
- Section B : répondez à deux questions.
- Section C : répondez à une question.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de **[70 points]**.

Section A

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

1. Las Migas

Carolina envisage de créer une boulangerie, *Las Migas*, dans une petite ville. La concurrence des boulangeries établies est forte. Carolina a demandé un prêt bancaire parce que ses économies personnelles sont insuffisantes. Le directeur de la banque a demandé l'information suivante :

- un plan d'entreprise
- une prévision de trésorerie pour les quatre premiers mois d'exploitation.

Carolina n'a pas d'expérience avec les prévisions financières, mais elle estime les chiffres de *Las Migas* pour les quatre premiers mois d'exploitation. Ces chiffres sont présentés dans le **tableau 1**.

Tableau 1 : Chiffres estimatifs pour *Las Migas* pour les quatre premiers mois d'exploitation

Les ventes estimées par mois	Pour les deux premiers mois d'opération : \$1500 À partir du troisième mois d'exploitation : \$3500
Loyer mensuel	\$1000
Intérêts	\$45 à payer tous les deux mois à partir du premier mois d'activité
Solde d'ouverture	\$100
Ingrédients et fournitures	30 % des ventes
Électricité par mois	1 % des ventes
Salaire mensuel de Caroline	\$390

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2019]

- (a) Exprimer **deux** éléments d'un plan d'entreprise, **autres qu'**une prévision de trésorerie. [2]
- (b) Préparer une prévision de trésorerie pour *Las Migas* pour les quatre premiers mois d'exploitation. [6]
- (c) Expliquer **un** problème auquel *Las Migas* peut faire face en tant qu'une nouvelle entreprise. [2]

2. Enjuice

Enjuice produit des jus en conserve. Le marché des jus en conserve est très concurrentiel. Chaque conserve se vend à \$8. Les marges bénéficiaires d'*Enjuice* sont en baisse. Le directeur du marketing a mené des études de marché primaire et a suggéré d'accroître la publicité pour augmenter les ventes. En 2018, *Enjuice* a vendu 360 000 conserves.

Tableau 1 : Informations financières sélectionnées pour 2018
(tous les montants en milliers de dollars)

Les frais d'administration	226
Le coût des marchandises vendues	2440
Les actifs courants	500
Les passifs courants	400
Les créances à recouvrer	300
Les dividendes	120
Les intérêts	40
Les dépenses de marketing	14
Les recettes tirées des ventes	X
Les impôts à 10 %	Y

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2019]

- (a) Exprimer **deux** méthodes d'étude de marché primaire. [2]
- (b) En utilisant les informations fournies ci-dessus et dans **le tableau 1** :
- (i) calculer **X** et **Y**, construire un compte de pertes et profits pour *Enjuice* ; [5]
- (ii) calculer la marge bénéficiaire brute (*ne détailler ni les calculs ni les explications*). [1]
- (c) Expliquer **une** stratégie que *Enjuice* pourrait utiliser pour augmenter sa marge bénéficiaire brute. [2]

Section B

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

3. JP

JP produit des guitares électriques. C'est une coopérative appartenant à un effectif dévoué, qui partage la gestion et le succès (ou l'échec) de la société ainsi que les profits. Les travailleurs apprécient le contrôle sur le lieu de travail et sont productifs. Cependant, le succès continu de *JP* est menacé par l'insuffisance de financement, qui les empêche de dépenser plus dans les méthodes de promotion traditionnelles.

Les guitares de *JP* sont chères par rapport à la concurrence, mais sont connues pour leur qualité. Ses clients sont très fidèles à la marque. L'utilisation du marketing par les réseaux sociaux par de nombreux musiciens célèbres influe sur la fidélité à la marque *JP* et la sensibilisation à cette marque. Malheureusement pour *JP*, un musicien célèbre, en particulier, utilisant les réseaux sociaux a récemment fait l'objet d'une publicité négative sur sa vie privée.

JP suit des procédures de qualité strictes, qui comprennent des cercles de qualité. La direction de *JP* croit que des équipes de travailleurs employés sur la chaîne de production ont une meilleure connaissance du processus de production et sont les mieux placés pour apporter les améliorations nécessaires. La rotation du personnel à *JP* est très faible.

XYZ, une grande entreprise connue pour ses appareils de cuisine, envisage de s'installer dans le marché d'instruments de musique dans le cadre d'une stratégie de croissance. Ils veulent des marges brutes élevées sur les guitares (par rapport aux faibles marges bénéficiaires sur les appareils de cuisine). *XYZ* veut prendre le contrôle de *JP*. *XYZ* a un bilan solide et de grandes réserves de liquidité ; elle est un expert en marketing.

La coopérative a refusé d'envisager l'offre publique d'achat de *XYZ*. La coopérative a fait valoir que la culture de *XYZ* est trop différente de *JP*. La direction de *XYZ* est considérée comme trop autoritaire. Toutefois, l'augmentation de la concurrence sur les prix a conduit à une chute des ventes, ce qui a forcé *JP* à faire des licenciements. Certains membres de la coopérative font valoir qu'à moins que *JP* accepte l'offre de *XYZ*, d'autres emplois seront perdus.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2019]

- (a) Définir le terme *coopérative*. [2]
- (b) Expliquer **un** impact positif **et un** impact négatif des réseaux sociaux sur la stratégie promotionnelle de *JP*. [4]
- (c) Expliquer **deux** avantages liés à l'utilisation des cercles de qualité par *JP*. [4]
- (d) Discuter la question de savoir si *JP* devrait accepter l'offre publique d'achat de *XYZ*. [10]

4. Les Warriors

Les *Warriors* sont un club de soccer* qui fonctionne bien, mais n'a pas remporté de trophée. Récemment, les *Warriors* ont connu des taux de rotation des managers, qui sont supérieurs à la moyenne, ce qui augmente le temps passé au recrutement. La rotation des joueurs a aussi été plus grande que celui des autres clubs.

Dave Atkinson, le propriétaire et ancien joueur, est un leader autocrate qui refuse d'assumer le blâme pour la rotation des managers et des joueurs. Il critique publiquement les joueurs. Cependant, les supporters adorent Dave. Il avait un grand succès en tant que joueur, il soutient les supporters et s'engage à la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Il a :

- réduit les prix des billets en les ramenant au niveau le plus faible de la Ligue
- fourni gratuitement des collations saines aux supporters juniors
- fait don de 20% des bénéfices des *Warriors* aux écoles locales pour encourager les jeunes à faire du sport.

Après une récente mauvaise performance, Dave a exigé que tous les joueurs fissent don de 50% de leur salaire lors de ce match à de bonnes causes. Deux nouveaux joueurs ont utilisé les réseaux sociaux pour se plaindre. En réponse, Dave a menacé d'annuler leur contrat. Les autres joueurs ont refusé de participer aux entraînements pour montrer leur solidarité avec les deux joueurs. Dave a alors verrouillé le stade pour en interdire l'accès aux joueurs (lock-out).

Cette controverse survient à un moment critique pour les *Warriors*. Avec un nouveau manager dynamique, ils ont eu leur première chance de gagner une finale importante et, par conséquent, de gagner d'importants gains financiers, ce qui est nécessaire pour soutenir la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) et pour améliorer les installations pour les spectateurs. Sur les réseaux sociaux, les supporters ont demandé à Dave de ne pas appliquer le verrouillage du stade (lock-out).

Dave veut résoudre le conflit et regrette ce verrouillage en privé. Il est en colère contre l'équipe mais veut augmenter la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) des *Warriors*. Sans vouloir paraître comme un leader faible, il a demandé un conseil à un autre ancien joueur populaire.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2019]

* soccer : football

- (a) Décrire **deux** caractéristiques d'un leadership autocratique. [2]
- (b) Expliquer **un coût et un** bénéfice associé à une forte rotation des managers des *Warriors*. [4]
- (c) Expliquer **un coût et un** bénéfice associé à l'engagement des *Warriors* à la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). [4]
- (d) Discuter **deux** méthodes –**autres qu'un lock-out**– pour résoudre le conflit au sein des *Warriors*. [10]

5. Copper Health (CH)

Copper Health (CH) était le leader du marché dans la production de vaccins antivenimeux* pour traiter les morsures de serpents venimeux. La mission de *CH* –fortement influencé par la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)– est de placer la considération des clients au-dessus de celle des bénéfices dans le traitement des morsures de serpent.

En dépit de 100 000 décès chaque année dans le monde dus aux morsures de serpents et 400 000 blessés graves, *CH* a récemment annoncé qu'il ne pourra plus produire de vaccins antivenimeux. Plusieurs grandes sociétés mexicaines, brésiliennes et indiennes ont fait leur rentrée dans le marché de la vente de vaccins antivenimeux à un prix beaucoup plus bas que *CH*.

Un porte-parole de *CH* a dit : « Nous allons rester une société à responsabilité limitée où la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) demeure un important moteur de notre mission. Notre recherche médicale est uniquement financée par les bénéfices non distribués. Lors de l'arrivée de la concurrence à bas prix, nos ventes et bénéfices sur des vaccins antivenimeux ont diminué sensiblement. Traiter les morsures de serpent n'a plus de sens d'un point de vue financier. Par contre, la technologie utilisée pour produire des vaccins antivenimeux sera utilisée pour la recherche et le développement (R&D) d'autres vaccins qui sauvent des vies. »

Une organisation non gouvernementale (ONG) a exigé des mesures. « *CH* est le plus grand fabricant de vaccins antivenimeux dans le monde. Bien que les concurrents de *CH* soient en train d'augmenter leur production de vaccins antivenimeux, ils ne seront pas en mesure de produire suffisamment pour satisfaire la demande pour les deux prochaines années. Il y aura une pénurie importante. Cela se traduira par de nombreux blessures mortelles et des morts. »

L'organisation non gouvernementale (ONG) a exhorté *CH* à rechercher de nouvelles sources de financement pour continuer la production du vaccin antivenimeux.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2019]

* antivenimeux : un médicament fabriqué à partir d'anticorps qui est utilisé pour traiter les morsures et piqûres venimeuses

- (a) Définir l'expression *bénéfices non distribués*. [2]
- (b) Expliquer **un** avantage **et un** désavantage lié au fait que *CH* ait une déclaration stratégique (mission). [4]
- (c) Expliquer **deux** sources externes possibles de financement que *CH* pourrait utiliser pour continuer la production de vaccins antivenimeux. [4]
- (d) Discuter la décision de *CH* d'arrêter la production de vaccins antivenimeux. [10]

Section C

Répondez à **une** question de cette section. Les organisations présentées dans les sections A et B et dans l'étude de cas de l'épreuve 1 ne peuvent pas être utilisées comme base de votre réponse.

6. En se référant à une organisation de votre choix, discutez les façons dont **l'éthique** peut influencer sur **l'innovation** dans une organisation. [20]

 7. En se référant à une organisation de votre choix, examinez l'impact de **la culture** sur **la stratégie** d'organisation. [20]

 8. En se référant à une organisation de votre choix, discutez les façons dont **la mondialisation** peut influencer **le changement** organisationnel. [20]
-