



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 moyen**  
**Épreuve 2**

Lundi 6 mai 2019 (matin)

1 heure 45 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 une question.
- Section C : répondez à une question.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de **[50 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. DuffJD

*DuffJD* fournit un service de blanchisserie pour les serviettes et les draps à trois chaînes hôtelières dans une grande ville, Hoyluk. Il fournit à chaque chaîne hôtelière du crédit commercial.

La concurrence dans ce marché est en augmentation, puisque deux concurrents prévoient d'offrir des services de blanchisserie aux chaînes hôtelières de Hoyluk.

**Tableau 1 : Les données financières de *DuffJD* choisies pour 2018**

Les coûts fixes annuels	\$75 000
Coûts variables par jour	\$0,50
Prix facturé par élément blanchi	\$2,00
Nombre d'articles blanchis	200 000

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2019]

- (a) Définir l'expression *crédit commercial*. [2]
- (b) En utilisant les données financières de *DuffJD* pour 2018, calculer :
- (i) la contribution unitaire par article blanchi (*ne détailler ni les calculs ni les explications*) ; [1]
- (ii) la marge de sécurité (*ne détailler ni les calculs ni les explications*). [1]
- (c) Dessiner avec des titres un graphique du seuil de rentabilité pour *DuffJD*, pour 2018, en utilisant les données fournies. [4]
- (d) Expliquer comment une augmentation de la concurrence peut avoir une incidence sur la marge de sécurité de *DuffJD*. [2]

## Section B

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

### 3. Ace Industries (AI)

*Ace Industries (AI)* fabrique des récipients en plastique, surtout pour les industries de boissons gazeuses et de jus de fruits. Le département de l'exploitation utilise la production en flux pour ses produits de taille normale et la production par lots pour ses produits sur mesure.

Les ventes d'AI sont en croissance rapide. Elle dispose actuellement d'une part de 6 % du marché des récipients en plastique. Cependant, elle a récemment eu du mal à satisfaire les commandes personnalisées à temps. Certains clients se sont plaints de la qualité du produit. En ce moment, l'AI est organisée par région, ce qui permet à l'entreprise d'avoir de solides relations avec les clients, qui ont l'impression que AI les connaît et s'intéresse à leurs intérêts. Le service des ressources humaines propose la restructuration de l'organisation fonctionnelle. Tout le personnel d'AI n'est pas d'accord avec ce changement. Beaucoup pensent que les problèmes de retard de livraison ou de mauvaise qualité pourraient être résolus par une plus grande délégation de pouvoir.

Lloyd Rinnegrat, le chef de la direction financière, a suggéré que la direction d'AI réfléchisse plus profondément sur sa croissance rapide. A part Lloyd, la plupart du personnel d'AI croit que la croissance rapide des ventes est bonne – qu'en augmentant sa part de marché, AI va à long terme en profiter en devenant une grande organisation. Cependant, Lloyd fait valoir que le fait d'être une petite organisation a beaucoup de mérite, comme c'est illustré par l'évolution récente des marges bénéficiaires brutes et des marges bénéficiaires nettes d'AI.

**Tableau 1 : Données financières d'AI choisies**

	2017	2018	2019
<b>La croissance des ventes</b>	14 %	15 %	12 %
<b>Les ventes</b>	\$327 000 000	\$376 000 000	\$421 000 000
<b>Marge bénéficiaire brute</b>	57 %	55,3 %	53,2 %
<b>La marge bénéficiaire nette</b>	9 %	8 %	7 %

Le service marketing a prévu que les industries de boissons gazeuses et de jus de fruits se détournent des principales boissons produites en série vers des produits de niche, tels que les boissons de fruits exotiques et des boissons de spécialité pour des marchés très particuliers.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2019]

**(Suite de la question à la page suivante)**

**(Suite de la question 3)**

- (a) Décrire **deux** caractéristiques de la production par lots. [2]
- (b) Dessiner un organigramme possible pour une entreprise manufacturière comme *AI*, avec une organisation fonctionnelle. [2]
- (c) Calculer :
- (i) la taille totale du marché des récipients en plastique en 2019 (*détailler les calculs et les explications*) ; [2]
- (ii) la différence du bénéfice net avant impôts et intérêts d'*AI* entre 2018 et 2019 (*détailler les calculs et les explications*). [2]
- (d) Expliquer comment la délégation de pouvoir pourrait aider *AI* à améliorer ses délais de livraison. [2]
- (e) En se référant à *AI*, discuter l'avis de Lloyd selon lequel être une petite organisation a du mérite. [10]

#### 4. Willow Enterprises (WE)

*Willow Enterprises (WE)* a été fondée en 1989 à l'origine comme un petit fabricant de tapis pour les bureaux commerciaux et institutionnels. En 1997, la direction a fait plusieurs décisions stratégiques :

- passage de l'utilisation de matériaux synthétiques bon marché à des fibres naturelles plus chères dans ses tapis
- changement de statut juridique d'une société privée à une société anonyme
- utilisation des profits pour augmenter les capacités de production et développer la force de vente
- diversification en prenant le contrôle d'autres entreprises régionales, y compris une chaîne de détaillants, et les transformer en entreprises respectueuses de l'environnement.

En raison de son appel aux clients soucieux de l'environnement, *WE* est devenu le leader du marché régional et est un important fabricant de tapis au niveau national en 2008.

À cette époque, Le PDG Simon Dee a décidé que *WE* adopterait un vaste programme de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Chaque année, *WE* a engagé plus de ressources à diverses formes de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), telles que les dons de bienfaisance et les paiements justes aux employés et aux fournisseurs. En 2018, *WE* avait des sources de revenus diversifiées et une identité de marque fortement associée à la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

Au cours des dernières années, les marges bénéficiaires brutes et nettes de *WE* étaient en baisse légèrement mais régulièrement. Simon a attribué la baisse de la rentabilité à des déséconomies d'échelle et aux dépenses exceptionnelles (une seule fois) associées à chaque offre publique d'achat. Le chef de la direction financière, Ruth Croft, était en désaccord. Elle a donné à Simon une copie d'un article de 1970 par l'économiste Milton Friedman, intitulé « La Responsabilité Sociale des Entreprises est d'accroître ses profits ».

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2019]

- (a) Définir l'expression *sources de revenus*. [2]
- (b) Expliquez **un** avantage **et un** désavantage associé au fait que *WE* a changé son statut juridique pour devenir une société anonyme. [4]
- (c) En se référant à *WE*, distinguer entre les croissances interne et externe. [4]
- (d) Discuter la question de savoir si *WE* devrait conserver son programme de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). [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]
-