

## Gestion des entreprises Niveau supérieur Épreuve 2

Lundi 30 avril 2018 (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. Visionary Toys (VT)

*Visionary Toys (VT)* fabrique des jouets très innovants pour les enfants. *VT* a démarré son activité en janvier 2017 et son argument/sa proposition de vente unique (USP) est de produire des éléments de jouet avec une imprimante 3D. *VT* utilise la méthode d’amortissement dégressif. La technologie 3D change rapidement et les directeurs financiers examinent également des moyens de réduire les impôts exigibles en 2018. Le directeur financier a présenté les informations financières pour *VT* de fin de 2017.

**Tableau 1 : Informations recettes et dépenses pour l’année 2017 et éléments de bilan au 31 décembre 2017**

Trésorerie	1000 \$
Immobilisations nettes	27 000 \$
Intérêt payé	250 \$
Fournisseurs	4000 \$
Clients	3500 \$
Bénéfices non distribués cumulés – fin 2017	10 000 \$
Coûts des marchandises vendues	7500 \$
Chiffre d’affaires	27 250 \$
Prêts à court terme	1500 \$
Solde à découvert	2000 \$
Dépenses	7000 \$
Capital social	13 500 \$
Dividendes payés	2500 \$
Passif à long terme (dettes)	5000 \$
Stock de pièces de jouet	4500 \$

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2018]

- (a) Définissez l’expression *argument/proposition de vente unique (USP)*. [2]
- (b) (i) Construisez un bilan entièrement légendé de *VT* à la fin de 2017. [5]
- (ii) Calculez le ratio de liquidité réduite pour *VT* en 2018. [1]
- (c) Expliquez **une** raison pour *VT* d’utiliser la méthode d’amortissement dégressif. [2]

**2. Jill Anderson**

Jill Anderson exploite un restaurant. Bien que les préparations de Jill sont considérées comme d'excellente qualité, les ventes ralentissent. Jill réfléchit à remplacer les repas existants par des repas sans gluten. Les informations financières et prévisionnelles suivantes se rapportent au mois de mai 2018. Le restaurant de Jill ne peut produire que soit les repas existants soit les repas sans gluten.

**Tableau 1 : Repas existants**

Prix moyen des repas existants = 8 \$
Loyer = 2000 \$ par mois
Coût variable par unité des repas existants = 5 \$
Ventes de repas existants servis = 800 par mois
Salaire de Jill = 400 \$ par mois, payé indépendamment du niveau des ventes

**Tableau 2 : Coûts estimés et prix si Jill produit des repas sans gluten**

Prix moyen estimé d'un repas sans gluten = 14 \$
Coût variable par unité des repas sans gluten = 10 \$
Prévisions des ventes de repas sans gluten = 1200 par mois
Augmentation des coûts fixes pour la nouvelle machine par mois = 400 \$

Un fabricant local de produits sans gluten, qui ne fait pas partie de la chaîne d'approvisionnement de Jill, offre des repas sans gluten tout préparés au prix de 8 \$ par repas. Jill est incertain, il hésite entre fabriquer ou acheter des repas sans gluten.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2018]

- (a) Définissez l'expression *chaîne d'approvisionnement*. [2]
- (b) Calculez :
- (i) la contribution totale des repas existants vendus par mois (*montrez tout votre travail*) ; [2]
  - (ii) le profit total ou la perte totale sur les repas existants pour mai 2018 (*montrez tout votre travail*) ; [1]
  - (iii) le bénéfice prévisionnel ou la perte prévisionnelle si Jill décide de **produire** et de vendre des repas sans gluten (*montrez tout votre travail*) ; [2]
  - (iv) la contribution par unité de repas sans gluten si Jill décide d'**acheter** les repas sans gluten (*montrez tout votre travail*). [1]
- (c) En utilisant votre réponse (b) (iii) et (iv), expliquez si Jill devrait acheter ou fabriquer lui-même des repas sans gluten. [2]

## Section B

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

### 3. Speedy Delivery (SD)

*Speedy Delivery (SD)* est une société à responsabilité limitée qui livre à bicyclette des plats fraîchement cuisinés. *SD* ne traite que la livraison. Des restaurants sous-traitent à *SD* la livraison des repas à des clients qui commandent en ligne pour une livraison rapide et efficace. *SD* a déjà fonctionné avec des bénéfices pendant deux ans. Actuellement, il occupe la meilleure part de marché dans la ville.

*SD* doit faire face maintenant à deux problèmes :

- Il fonctionne à 98 % de l'utilisation de ses capacités. Récemment, des propriétaires de restaurant se sont plaints auprès de *SD* du fait que les repas arrivaient tard et froids chez les clients.
- Le marché de la livraison à domicile de repas fraîchement préparés est en expansion rapide et de nouvelles sociétés de livraison viennent de pénétrer sur le marché.

Le directeur général veut faire face aux problèmes de qualité de livraison et la menace de nouveaux concurrents, dont deux viennent de fusionner. Il envisage une stratégie de croissance interne, avec l'investissement de nouveaux scooters électriques et l'emploi de plus de personnel pour livrer un plus grand nombre de repas plus efficacement. *SD* doit lever un gros montant de financement. Les gros actionnaires sont en désaccord avec la stratégie de croissance interne.

Le directeur financier a fourni des informations financières.

**Tableau 1 : Informations actuelles**

Ratio d'endettement	65 %
Ratio de liquidité générale	0,9
Marge bénéficiaire brute	20 %
Marge bénéficiaire nette	9 %
ROCE (rentabilité des capitaux investis)	4 %
Délai de recouvrement des comptes client en jours	90
Délai de paiement des comptes fournisseurs en jours	60

**Tableau 2 : Retour sur investissement prévisionnel**

Taux de rendement moyen	6 %
Délai de recouvrement	3,2 ans

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2018]

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

**(Suite de la question 3)**

- (a) Définissez l'expression *part de marché*. [2]
- (b) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient pour *SD* de travailler quasiment à pleine utilisation de capacité. [4]
- (c) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient pour *SD* d'utiliser une stratégie de croissance interne. [4]
- (d) Discutez de **deux** sources appropriées de financement pour *SD* afin d'acheter des scooters. [10]

#### 4. Healthy Start (HS)

Tom Donat a lancé *Healthy Start (HS)*, une chaîne nationale de magasins préparant et vendant des repas rapides sains, qui sont fabriqués par lots. En terme de marché cible, *HS* vise les adolescents et les jeunes adultes. Tom s'est inquiété des niveaux élevés de consommation de restauration rapide et du chômage des jeunes. L'énoncé de ses objectifs à long terme pour *HS* est le suivant : « Encourager de bonnes habitudes alimentaires tout au long de la vie et apprendre aux jeunes qui quittent (ont abandonné) l'école à acquérir des compétences professionnelles ».

*HS* embauche beaucoup de jeunes sans qualifications qui ont « décroché » de l'école. Comme *HS* fournit un service social de valeur, une chaîne de télé en ligne indépendante veut faire figurer *HS* dans une nouvelle émission en ligne de télé-réalité

Tous les employés, y compris les managers débutent à un niveau bas de la hiérarchie organisationnelle et apprennent sur le tas. Élargissement des tâches, valorisation professionnelle et opportunités d'intrapreneuriat sont disponibles. 20 % de tous les profits gagnés reviennent à *HS* pour financer ces opportunités. La rotation du personnel est plus faible que la moyenne dans l'industrie.

La concurrence en provenance des restaurants de restauration rapide s'est intensifiée. Leurs économies d'échelle signifient que *HS* doit lutter pour augmenter sa part de marché. Des critiques en ligne rapportent que des clients perçoivent les repas de *HS* comme sains, mais trop chers et contenant des portions trop petites.

Tom étudie deux options :

- **Option 1** : Mettre en oeuvre une production en flux continu. *HS* achètera une nouvelle technologie et affectera chaque employé à une tâche spécifique dans la chaîne de fabrication. L'entreprise augmentera la taille des portions et maintiendra le même prix.
- **Option 2** : Lancer une nouvelle campagne marketing dans les médias sociaux en lien avec la nouvelle émission en ligne. La campagne sera axée sur les bienfaits pour la santé des repas vendus par *HS*.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2018]

- (a) Décrivez **un** rôle de l'énoncé des objectifs à long terme de *HS*. [2]
- (b) Expliquez comment les éléments suivants peuvent présenter un avantage pour *HS* :
- (i) élargissement des tâches ; [2]
- (ii) intrapreneuriat. [2]
- (c) Expliquez **deux** possibles économies d'échelle, à la disposition des restaurants de restauration rapide mais pas de *HS*. [4]
- (d) Discutez des deux options que Tom étudie pour *HS* en réponse à la forte concurrence. [10]

## 5. Taxi-M (TM)

*Taxi-M (TM)* exploite 2500 taxis dans un pays en développement. Tous les chauffeurs sont des employés à plein temps et ont une licence professionnelle de taxi. Même si ce n'est pas obligatoire, *TM* mène régulièrement des inspections de sécurité sur les taxis. Bien que sûrs, la plupart des taxis de *TM* sont vieux et *TM* applique des prix de course élevés. Beaucoup de clients s'en plaignent.

Par ailleurs, une société multinationale, *RE*, qui possède des bureaux dans le monde entier, a commencé à lancer une application sur téléphone mobile (app) nommée *Best-Taxi (BT)*. En utilisant leur téléphone mobile, les passagers peuvent utiliser *BT* pour réserver et payer un trajet en voiture. Tout propriétaire d'automobile peut offrir des trajets au moyen de *BT*. Pour des raisons de sécurité, l'application *BT* enregistre les détails personnels des passagers et des conducteurs.

Les ventes de *TM* se sont effondrées, et les profits sont en baisse. Un certain nombre de conducteurs de *TM* sont devenus démotivés. Face à la baisse de leurs revenus, la gestion médiocre et les rumeurs de licenciements, beaucoup de conducteurs fidèles sont partis et ont offert leur service de taxi en utilisant leur propre voiture et l'app *BT*. Certains d'entre eux gagnent beaucoup plus qu'avant.

La situation de *TM* est apparue critique. Cependant, la presse locale a rapporté un taux d'accident de la route plus élevé chez les conducteurs *BT* que chez les conducteurs de taxi avec licence. Plusieurs conducteurs *BT* ont agressé et volé des clients. En réponse, la direction de *TM* a décidé de réduire ses effectifs et de se différencier de *BT* en positionnant ses services comme service de taxi traditionnel, cher et de qualité. *TM* devra :

- vendre ses véhicules les plus anciens et louer de nouvelles automobiles de luxe
- développer un argument/une proposition de vente unique (USP) en mettant l'accent sur le confort et la sécurité.

Les clients peuvent réserver des taxis par téléphone et en les arrêtant dans la rue. Le marché cible de *TM* est constitué d'hommes d'affaire, de familles et de passagers à haut revenu soucieux de leur sécurité.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2018]

- (a) Définissez l'expression *compression de postes*. [2]
- (b) Expliquez **un** impact positif **et un** impact négatif de la société multinationale, *RE*, sur le pays en développement. [4]
- (c) En vous référant à la théorie de Maslow, expliquez **deux** raisons pour lesquelles des conducteurs de *TM* sont partis pour travailler pour *BT*. [4]
- (d) Discutez de la nouvelle stratégie de *TM* pour se différencier de *BT*. [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 vous référant à une organisation de votre choix, examinez l'impact de la **globalisation** sur la **stratégie** de ressources humaines. [20]
  
  7. En vous référant à une organisation de votre choix, examinez l'impact de **l'éthique** sur les **changements** organisationnels. [20]
  
  8. En vous référant à une organisation de votre choix, examinez l'impact de **l'innovation** et de la **culture** sur une organisation. [20]
-