

Gestion des entreprises
Niveau moyen
Épreuve 2

Lundi 30 avril 2018 (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. Fishers

Fishers fabrique des casquettes de baseball. En 2017 il en a vendu 75 000. Le coût variable par casquette était de 6 \$. 70 % des ventes annuelles de *Fishers* ont lieu entre avril et septembre. Démarrant en mars, *Fishers* connaît un accroissement important de l'actif à court terme et du passif à court terme, qui commencent à décliner en octobre.

Tableau 1 : Données sélectionnées de *Fishers* pour 2017 (chiffres en milliers de \$)

Chiffre d'affaires	900 \$
Coûts fixes	55 \$

Tableau 2 : Informations financières prévisionnelles sélectionnées de *Fishers* pour 2018

Augmentation du nombre de casquettes de baseball vendues	10 %
Augmentation des coûts variables par casquette	1,00 \$
Coûts fixes	55 000 \$
Intérêts	30 000 \$
Impôt sur le revenu	20 % du profit net avant impôt

Le prix de vente par casquette reste le même qu'en 2017.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2018]

- (a) Définissez l'expression *actif à court terme*. [2]
- (b) En utilisant le **Tableau 1**, calculez le profit net de *Fishers* **avant** intérêts et impôts pour 2017 (*montrez tout votre travail*). [2]
- (c) En utilisant le **Tableau 2**, calculez les chiffres prévisionnels suivants pour 2018 :
- (i) chiffre d'affaires ; [1]
- (ii) coûts variables totaux ; [1]
- (iii) impôt sur le revenu ; [1]
- (iv) profit net **après** intérêts et impôts. [1]
- (d) Expliquez pourquoi *Fishers* connaît un accroissement important de l'actif à court terme et du passif à court terme de mars à octobre. [2]

2. 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. Le directeur financier a présenté les informations financières pour *VT* de fin de 2017. Il est préoccupé par les liquidités de *VT*.

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 **un** moyen pour *VT* d’augmenter les liquidités. [2]

Section B

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

3. JVS

JVS est un fabricant prospère de vêtements de marque. Un expert en marketing a décrit la marque de *JVS*, *Izzys*, comme un de ses grands atouts. En raison de son approche orientée marché, *JVS* dépense beaucoup plus en étude de marché que ses concurrents.

Les produits de *JVS* sont :

- *Izzys*, une gamme de jeans haute couture, qui participe à 70 % des revenus et profits de *JVS*. Le marché de cette gamme n'est pas en hausse.
- *IzzDen*, une gamme de vestes en toile de jean, qui arrive au terme de son cycle de vie de produit. La fabrication de ce produit se terminera avant la fin de l'année.

Izzys et *IzzDen* sont vendus par des détaillants indépendants haut de gamme, à travers tous les pays d'Europe. *JVS* utilise une stratégie de leadership en matière de prix pour ces deux produits. Les clients perçoivent *JVS* comme à la mode. Ils croient aussi que le prix élevé des produits de *JVS* est justifié.

JVS envisage de lancer un nouveau produit, une gamme de shorts tendance – *Izzless* – ciblant les jeunes de 15–19 ans. Avec ce produit, *JVS* voudrait atteindre un marché différent, mais très concurrentiel. Des groupes de discussion révèlent que beaucoup de consommateurs jeunes et à faible revenu sont prêts à acheter des shorts à la mode. *JVS* voudrait vendre les nouveaux shorts à des magasins de détail de grande consommation et à prix bas. Les clients devraient aussi pouvoir commander en ligne pour une livraison le lendemain.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2018]

- (a) Exprimez **deux** étapes du cycle de vie du produit. [2]
- (b) Appliquez la matrice BCG (Boston Consulting Group) au portefeuille de produits actuels de *JVS*. [4]
- (c) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient pour *JVS* d'utiliser des groupes de discussion en tant que méthode d'étude de marché. [4]
- (d) Recommandez si *JVS* devrait lancer les nouveaux produits, *Izzless*. [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. Creative Software Systems (CSS)

Creative Software Systems (CSS), une société à responsabilité limitée, conçoit des logiciels personnalisés pour l'administration dans le secteur public. Ebru Aga est l'actionnaire unique, bien qu'elle envisage d'adopter un système d'actionnariat salarié.

Pendant des années, CSS a géré ses employés de façon étroite, donnant des objectifs individuels de performance et demandant des rapports réguliers d'avancement. Suivant la théorie de l'équité d'Adams, CSS a lié des rétributions financières aux résultats de leur performance. Bien que les managers aient clairement expliqué à chaque employé la façon dont les rétributions financières sont liées à leurs contributions spécifiques, beaucoup d'employés ont trouvé le système injuste.

Après avoir lu la théorie de la motivation de Daniel Pink, Ebru a ré-examiné son style de gestion et le système de rétributions financières de CSS. Elle a apprécié ce que Pink racontait : une société américaine importante permettait à ses employés de travailler 20 % de leur temps à des projets de leur choix. Ebru mit en œuvre les trois changements suivants :

- **Changement 1** : L'adoption d'une structure d'organisation par projet pour les projets de CSS.
- **Changement 2** : La suppression des rétributions liées aux performances.
- **Changement 3** : La permission donnée aux employés de passer 20 % de leur temps sur le projet qu'ils souhaitent, soit un projet CSS, soit un « projet de leur rêve ».

Les réactions des employés furent variées. Certains employés furent enchantés. Ils avaient plein d'idées personnelles qu'ils voulaient explorer. D'autres employés, cependant, n'ont pas aimé ce changement. Sur les 20 % de leur temps accordé pour le projet de leur choix, ils ont choisi de travailler sur les projets qui leur étaient donnés par CSS. Ils ont trouvé ça injuste. Alors qu'ils avançaient des projets importants de la société, ils n'ont plus reçu de rétributions liées à leurs performances, alors que d'autres passaient leur temps sur des projets qui ne contribuaient pas à la rentabilité de CSS.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2018]

- (a) Définissez l'expression *secteur public*. [2]
- (b) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient pour CSS d'introduire un système d'actionnariat salarié. [4]
- (c) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient pour CSS de mettre en œuvre une structure d'organisation par projet (**Changement 1**). [4]
- (d) En vous référant à la théorie de l'équité d'Adams et à la théorie de la motivation de Daniel Pink, discutez de la décision d'Ebru de supprimer le système de rétribution liée aux performances (**Changement 2**) et de permettre aux employés de passer 20 % de leur temps de travail sur tout projet qu'ils souhaitent (**Changement 3**). [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]
-