



22115026



International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

COMMERCE ET GESTION
NIVEAU MOYEN
ÉPREUVE 2

Vendredi 20 mai 2011 (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.

Page vierge

SECTION A

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

1. Informativ

Informativ fabrique des ordinateurs et est implanté au Sri Lanka. Cette entreprise utilise une méthode de production par lots et fabrique des lots d'ordinateurs en fonction des spécifications des clients, telles que la vitesse de l'ordinateur et la taille de l'écran. Les travailleurs employés à la production sont payés à l'heure, mais reçoivent un salaire inférieur au salaire moyen au Sri Lanka. Pour compenser cette différence, il leur est offert la sécurité d'un emploi à long terme et d'autres récompenses non financières.

Informativ exporte 4000 ordinateurs par an au Pakistan via des distributeurs locaux indépendants qui connaissent le marché local et qui ont aussi l'expérience nécessaire dans la livraison et l'installation des ordinateurs. 90 % des ventes d'*Informativ* passent par des réseaux de distribution de ce type. Comme le fait de passer par des distributeurs indépendants locaux augmente le prix final consommateur, les dirigeants ont décidé d'offrir aux Pakistanais la possibilité d'acheter directement les ordinateurs auprès d'*Informativ*. Les clients doivent téléphoner leurs commandes à *Informativ* au Sri Lanka depuis le Pakistan, car le commerce électronique n'est pas possible.

Les chiffres suivants représentent les dépenses et les prix de vente d'*Informativ* :

- coûts fixes de 100 000 \$ par an
- coûts variables de 80 % du prix de vente
- prix de vente de 1000 \$ par ordinateur.

- (a) (i) Définissez le terme *production par lots*. [2 points]
- (ii) Identifiez **deux** coûts fixes d'*Informativ*. [2 points]
- (b) Pour *Informativ* :
- (i) calculez la quantité en unités correspondant au seuil de rentabilité (*montrez tout votre travail*). [2 points]
- (ii) calculez la marge de sécurité en unités (*montrez tout votre travail*). [2 points]
- (iii) calculez le bénéfice net si 4000 ordinateurs sont vendus (*montrez tout votre travail*). [2 points]
- (iv) préparez un graphique du seuil de rentabilité avec toutes les légendes. [5 points]
- (c) Examinez l'efficacité du nouveau réseau de distribution d'*Informativ*. [5 points]

2. British Airways (BA)

British Airways (BA) est passé d'un profit record en 2008 à sa plus grosse perte jamais connue en 2009. Le chiffre d'affaires a chuté de 8%, accusant une différence de 9863 millions US\$. La société a identifié trois facteurs responsables de ce changement :

- premièrement, il y a eu une chute de la demande concernant son segment de marché le plus important : les voyageurs de la classe affaire
- deuxièmement, la crise bancaire internationale a entraîné un accroissement dramatique des coûts du crédit pour *BA*
- enfin, les factures de carburant dans l'aviation, qui constituent le pourcentage le plus important des coûts variables de *BA*, ont augmenté de 13 %.

Pour aborder ces problèmes financiers, les dirigeants de *BA* ont décidé de mettre en œuvre plusieurs méthodes de réduction des coûts. Ils n'accorderont aucune augmentation de salaire. Les responsables ne recevront aucun avantage en nature. Par ailleurs, la compagnie aérienne a imposé une suppression de 2500 postes, ce qui devrait entraîner une économie de coût de main-d'œuvre mensuelle de 180 millions de US\$. Les syndicats* se sont déjà plaints de ces mesures de réduction de coût et plusieurs employés et responsables ont aussi exprimé leur mécontentement. *BA* a annoncé qu'elle réduirait le nombre de vols, et les commandes de cinq nouveaux avions ont été annulées.

Cependant, *BA* a annoncé une bonne nouvelle à ses passagers ; il n'y aura pas d'augmentation du prix des billets d'avion. « La demande est devenue si fragile que toute augmentation du prix des billets aurait un impact défavorable sur notre chiffre d'affaires. » La compagnie aérienne est maintenant obligée de faire des offres spéciales, une situation qui était impensable seulement deux ans plus tôt.

[Source : adapté de <http://www.guardian.co.uk/>, Guardian News and Media Limited 2009, 22 mai 2009]

Tableau 1 : éléments sélectionnés du compte de résultat de *BA* pour l'exercice finissant le 30 avril 2009 (millions de US\$)

Autres coûts opérationnels	4034
Bénéfices non répartis	–400
Chiffre d'affaires	9074
Coût des biens vendus (prix de revient)	X
Coûts directs de main-d'œuvre	2160
Coûts du carburant	3000
Dépenses	100
Dividendes	0
Impôts	0
Intérêts	180
Bénéfice brut	–120
Bénéfice net après intérêts et impôts	–400
Bénéfice net avant intérêts et impôts	–220

* syndicats : organisations de travailleurs qui défend ou sauvegarde les intérêts des travailleurs

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 2)

Tableau 2 : éléments sélectionnés du bilan de *BA* au 30 avril 2009 (millions de US\$)

Actif non-courant (immobilisations)	8142
Actif à court terme	4508
Passif à court terme	11 204
Dettes	800
Bénéfices non répartis	–400
Capital social	1046

(a) Définissez les termes suivants :

(i) *coûts variables* [2 points]

(ii) *suppression de poste.* [2 points]

(b) (i) En utilisant les informations du Tableau 1, calculez le coût des biens vendus (chiffre X) et construire un compte de résultat pour *BA* en 2009. [4 points]

(ii) En utilisant les informations du Tableau 1 et du Tableau 2, calculez la rentabilité du capital employé **et** la marge bénéficiaire nette pour *BA* (*montrez tout votre travail*). [4 points]

(iii) Commentez vos résultats de la partie (ii), en utilisant les informations du matériel stimulus. [3 points]

(c) Examinez l'impact de l'absence d'augmentation des salaires et d'avantages en nature pour les cadres pour *BA*. [5 points]

SECTION B

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

3. Complexe de Loisirs Barreiro (CLB)

Le *Complexe de Loisirs Barreiro (CLB)* possède beaucoup de salles de cinéma, et la vente de billets de cinéma a constitué historiquement la source de revenus principale de *CLB*. Cependant, la récession économique actuelle a affecté les modèles de demande pour beaucoup d'activités de loisirs, y compris la fréquentation des cinémas. La direction de *CLB* a décidé d'élargir la gamme de produits en créant une expérience de jeu communautaire dernier cri. Pour la somme de 280 000 US\$, *CLB* a converti l'une de ses petites salles de cinéma en une grande zone de jeu wifi (sans fil) avec 50 écrans d'ordinateur pour permettre à *CLB* d'offrir un « Cine-games » (salle de jeux vidéo). Le Cine-games transforme le jeu individuel en jeu de groupe. Cette surface comprend aussi des effets spéciaux, tels que brouillard, lumière noire, éclairs laser verts, projecteurs numériques haute définition et sièges vibrants.

CLB a émis les chiffres suivants :

Coût d'investissement pour convertir une salle à l'opération Cine-games : 280 000 US\$.

Fin d'exercice	Chiffre d'affaires estimé (milliers de US\$)
1	64
2	88
3	142
4	124
5	88

L'étude de marché révèle qu'un segment de marché clé pour les Cine-games était le groupe des jeunes hommes de 18 – 30 ans. L'étude a aussi montré que les entreprises de loisirs devront offrir une combinaison de produits plus variés, non seulement des films différents mais aussi une gamme de produits pour satisfaire les familles. Il était aussi prévu que les parents puissent regarder un film traditionnel alors que les fils vont au Cine-games et les filles participent à d'autres attractions.

Les premiers résultats du lancement du Cine-games dépassèrent toutes les espérances de *CLB*. Les week-ends, la densité de circulation automobile et la foule ont augmenté autour de *CLB*, exerçant une pression sur l'infrastructure locale. En dépit de prix en hausse, *CLB* a découvert que l'expérience des Cine-games commençait à augmenter la fréquentation de certaines de ses diffusions de films traditionnels vus par les familles. *CLB* a commencé à envisager les possibilités de transformer une deuxième salle de cinéma en une seconde opération de Cine-games. Cependant, un groupe de pression associatif local a démontré que la décision de *CLB* de convertir l'une de ses salles de cinéma commençait à avoir un impact considérable sur l'environnement local.

[Source : adapté de <http://www.joystiq.com/2007/02/27/movies-theaters-to-become-arcades-of-the-future/>, 21 septembre 2009]

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 3)

- (a) Définissez le terme *groupe de pression*. [2 points]
- (b) (i) Calculez le délai de recouvrement du Cine-games. [2 points]
(ii) Calculez le taux de rendement moyen du Cine-games lors des cinq premières années de son exploitation. [2 points]
(iii) Commentez brièvement vos résultats des parties (i) et (ii). [2 points]
- (c) Analysez l'utilité de la segmentation de marché pour *CLB*. [5 points]
- (d) Discutez si *CLB* devrait ouvrir ou non un deuxième Cine-games. [7 points]

4. Dome Hospital au Ghana

Aujourd'hui, 13 000 infirmières, qui ont été formées dans des pays de l'Afrique sub-saharienne comme le Ghana, travaillent en Australie, au Royaume-Uni (R-U), au Canada et aux États-Unis (USA). Récemment le R-U a économisé des millions de US dollars sur le coût de formation d'infirmières au R-U en recrutant des infirmières ghanéennes. Le gouvernement du Ghana, cependant, a dépensé un montant équivalent dans la formation des mêmes infirmières qui travaillent maintenant au R-U.

L'immigration des infirmières est poussée par la pénurie de main-d'œuvre dans des pays comme les USA ou le R-U. Étant donné ces mouvements démographiques, *Dome Hospital* au Ghana connaît de sévères difficultés pour recruter des infirmières formées localement.

Les bureaux de recrutement au Ghana ont essayé un nombre de méthodes différentes pour encourager les infirmières ghanéennes à revenir dans leur pays. Ils ont recouru à des événements de recrutement et ont monté un site web pour attirer les infirmières et pourvoir les postes. Ils ont aussi offert une rémunération et des conditions de travail améliorées, un vol de retour gratuit par avion et le remboursement des dépenses de déménagement. *Dome Hospital* envisage l'introduction de valorisation des tâches pour développer des motivations non financières.

L'hôpital a mené une étude primaire sur des infirmières ghanéennes travaillant au R-U et s'est aperçu qu'elles se heurtaient à un manque d'opportunités concernant leur expérience et leur promotion.

Dome Hospital a été contacté par *l'Afua*, une organisation non gouvernementale (ONG), qui s'occupe des possibilités pour les hôpitaux ghanéens de retenir les infirmières au Ghana. *L'Afua* est décidée à aider et appelle à des changements dans le droit international pour réduire la mobilité des infirmières des pays en voie de développement vers les pays développés. Elle offrira probablement à *Dome Hospital* conseils et directives pour recruter et retenir les infirmières, mais n'offrira pas de financement direct, bien que *l'Afua* connaisse très bien d'autres ONG avec des ressources financières.

[Source : adapté de <http://www.medicalnewstoday.com/articles/98545.php>, 21 septembre 2009]

- (a) Définissez le terme *étude primaire*. [2 points]
- (b) Expliquez **deux** récompenses non financières que *Dome Hospital* pourrait utiliser pour encourager les infirmières ghanéennes à rester au Ghana. [6 points]
- (c) Analysez les avantages probables pour *Dome Hospital* tirés de l'assistance de *l'Afua*. [5 points]
- (d) Discutez des avantages **et** des inconvénients de la stratégie de recrutement de *Dome Hospital*. [7 points]

5. CMP

CMP offre des services de comptabilité à plus de 300 petites entreprises, et est géré par Carl Mason. La société emploie trois comptables à temps complet. Le contrôle est rapproché ; Carl a un style de direction autocratique. *CMP* a un environnement de travail fructueux et une bonne réputation quant au sérieux de son service comptable.

Lors de l'actuelle récession, 10 des petites entreprises clientes de *CMP* ont mis la clé sous la porte chaque mois. *CMP* perd de son chiffre d'affaires. Suite à un contrôle (audit) marketing et pour remplacer son chiffre d'affaires perdu, Carl envisage d'étendre les services de *CMP* pour inclure l'installation et l'assistance de logiciel comptable (Option 1). Comme les modèles de travail d'une entreprise de comptabilité comme *CMP* correspondent peu à ces nouveaux services, *CMP* devrait adopter des changements pour acquérir des pratiques de travail plus flexibles. Aussi, pour que le marché soit sensible à cette offre de nouveaux services de la part de *CMP*, Carl croit que *CMP* doit envisager d'utiliser des méthodes publicité médias, telles que la publicité dans la section Affaires d'un quotidien national ou profiter d'un panneau d'affichage et d'une annonce radio. Ces méthodes de publicité sont coûteuses. Une stratégie de publicité efficace coûterait probablement au moins 10 000 US\$ par semestre. Malgré tout, Carl sait que les campagnes de publicité médias ne sont pas toujours couronnées de succès.

Il y aurait une autre idée pour remplacer la perte de chiffre d'affaires : fusionner *CMP* avec *Solutions Comptables (SC)*, une société déjà opérationnelle dans l'installation et l'assistance de logiciel comptable (Option 2). *SC* est une société à responsabilité limitée dont Matt Auth est entièrement propriétaire. Si la fusion était effective, *SC* fonctionnerait en dehors de l'actuel bureau de *CMP*, réduisant ainsi les frais généraux (charges de structures) des deux affaires. Ainsi, la nouvelle entreprise (combinée) pourrait vendre des services comptables traditionnels aux clients existants de *SC* et des services de support et d'installation de logiciel comptable aux clients existants de *CMP*. *SC* suit déjà des pratiques de travail flexibles. Matt a un style de direction de type « laisser-faire », auquel les employés répondent bien. Carl et Matt discutent de la combinaison des deux entreprises. Carl serait propriétaire de 55% et Matt de 45% de la nouvelle société.

- (a) Résumez ce qu'est un contrôle (audit) marketing. [2 points]
- (b) Expliquez **deux** pratiques de travail flexibles qui permettraient à une société de comptabilité, telle que *CMP*, d'offrir une gamme accrue de services comptables (Option 1). [6 points]
- (c) Analysez le caractère approprié d'un style de direction autocratique pour *CMP*. [5 points]
- (d) Discutez des deux options (Option 1 et Option 2) proposées par Carl pour remplacer le chiffre d'affaires perdu. [7 points]