



22115024



International Baccalaureate®  
Baccalauréat International  
Bachillerato Internacional

**COMMERCE ET GESTION  
NIVEAU SUPÉRIEUR  
ÉPREUVE 2**

Vendredi 20 mai 2011 (matin)

2 heures 15 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.

## SECTION A

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

### 1. Vente au détail Strider

*Vente au détail Strider* est une chaîne de magasins qui importe et vend des appareils électriques, notamment des télévisions à écran plasma. La vente des télévisions de ce type est saisonnière, notamment lors d'événements sportifs importants. Les télévisions à écran plasma sont chères. Les études ont démontré que, avec des améliorations technologiques, le coût d'importation de nouveaux modèles avait baissé significativement. *Vente au détail Strider* prévoit que ce phénomène continue dans l'avenir.

Les informations suivantes montrent les achats et les ventes de télévisions à écran plasma de la part de *Vente au détail Strider* sur les six mois, de juillet 2010 à décembre 2010.

Le stock d'ouverture des télévisions à écran plasma le 1<sup>er</sup> juillet 2010 : 150 à 900 US\$ pièce.

Mois (2010)	Stock acheté (unités)	Stock vendu (unités)
Juillet		120
Août	100, à 900 US\$	90
Septembre	75, à 850 US\$	75
Octobre	60, à 825 US\$	40
Novembre	75, à 800 US\$	100
Décembre	100, à 800 US\$	120

*Vente au détail Strider* a mené une autre étude secondaire, qui révèle que le cycle de vie d'un produit des appareils électriques, tels que les télévisions à écran plasma, est raccourci tous les trois mois pour les nouveaux modèles. Cette étude a suggéré qu'il était possible que *Vente au détail Strider* ait à réduire ses prix de vente beaucoup plus souvent.

Avec le grand nombre d'événements sportifs montrés à la télévision, les facteurs saisonniers déterminant les ventes de télévisions à écran plasma sont devenus moins importants. Le directeur marketing de *Vente au détail Strider* pense que *Vente au détail Strider* devrait passer à une méthode de contrôle de stock dite « stock de sécurité », à la place de la méthode de contrôle actuelle de « flux tendu » (juste-à-temps).

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 1)

- (a) Définissez les termes suivants :
- (i) *étude secondaire* [2 points]
  - (ii) *contrôle de stock « flux tendu » (juste-à-temps).* [2 points]
- (b) (i) Calculez la valeur du stock de clôture de *Vente au détail Strider* à la fin de décembre 2010 selon PEPS (*FIFO*) et DEPS (*LIFO*), en utilisant un tableau pour identifier clairement, pour chaque mois, le nombre de télévisions à écran plasma achetés, vendus et restants en stock. [8 points]
- (ii) Commentez les implications pour *Vente au détail Strider* d'utiliser DEPS (*LIFO*) comme méthode de valorisation de son stock. [3 points]
- (iii) Expliquez brièvement **un** avantage et **un** inconvénient pour *Vente au détail Strider* d'utiliser la méthode de contrôle de stock « stock de sécurité » pour les télévisions à écran plasma. [4 points]
- (c) Analysez l'impact d'un cycle de vie de produit plus court pour les télévisions à écran plasma sur la trésorerie de *Vente au détail Strider*. [6 points]

## 2. Esperanto

Après avoir lancé avec succès un certain nombre de nouveaux produits technologiques et mené une activité importante de recherche et développement dans le marché des biens de consommation, *Esperanto* était enfin prêt à lancer UniTran. UniTran est le premier dispositif de communication au monde qui peut instantanément traduire l'anglais, l'espagnol ou le français parlés en 121 langues différentes.

Les premières réactions client avant le lancement du marketing et du produit ont été très positives, en dépit du prix très élevé du dispositif (2400 US\$). L'étude de marché primaire a été menée par *Esperanto*, en utilisant un échantillonnage par quotas d'experts en communication, de journalistes internationaux et de professeurs de langue. En outre, des docteurs et des équipes de sauveteurs appartenant à l'organisation non gouvernementale (ONG) *Médecins Sans Frontières*<sup>1</sup> ont reçu des exemplaires d'UniTran pour le tester et donner leur réaction dans le cadre d'un exercice d'étude de marché à effet boule de neige.

*Esperanto* pensait qu'un produit d'une telle importance avait besoin d'une campagne appropriée pour cibler un certain nombre d'autres segments de marché de niche<sup>2</sup>. Elle eut recours à une agence de marketing, *New World*, pour permettre de planifier et coordonner le lancement du marketing et du produit pour le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Le directeur général d'*Esperanto* a accepté la série d'activités suivants avec l'équipe marketing de *New World* :

Activité	Durée estimée (en semaines)
A	2
B (doit suivre A)	2
C (doit suivre B)	5
D (doit suivre B)	7
E (doit suivre C)	4
F (doit suivre D)	3
G (doit suivre E et F)	3
H (doit suivre G)	2
I (doit suivre H)	5

Si les premières ventes d'UniTran ont été décevantes, *New World* voulait absolument effectuer un rapide ajustement au marketing mix (plan de marchéage). Étant donné les réactions initiales sur UniTran, la perception de *New World* était que le produit requerrait un réseau de distribution très court. *Esperanto* pensait le contraire, et était sûr qu'UniTran avait le potentiel pour devenir un produit international et qu'il devrait demander des réseaux beaucoup plus longs.

<sup>1</sup> *Médecins Sans Frontières* : ONG engagée à fournir une aide médicale immédiate dans les zones de guerre et régions à haute densité de maladies dans les pays en voie de développement.

<sup>2</sup> marché de niche : segment de marché hautement spécialisé orienté sur un groupe de consommateurs caractérisé par certains goûts, niveaux de revenu, etc. Il ne s'agit pas d'un produit prévu pour être consommé en grande quantité.

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 2)

- (a) Définissez les termes suivants :
- (i) *recherche et développement* [2 points]
  - (ii) *effet boule de neige*. [2 points]
- (b) Expliquez brièvement **un** avantage et **un** inconvénient pour *Esperanto* de ne mener qu'une étude de marché primaire. [4 points]
- (c) (i) Sur le papier réglé fourni pour votre réponse, construisez un diagramme de réseau totalement légendé pour représenter la séquence des activités du tableau. Montrez la date de début au plus tôt et la date de fin au plus tard pour chaque activité **et** le chemin critique. [6 points]
- (ii) Calculez le flottement total (marge de temps) sur le diagramme de réseau et commentez ses implications pour *New World* (montrez tout votre travail). [3 points]
- (iii) Résumez brièvement **un** avantage pour *New World* de construire un diagramme de réseau. [2 points]
- (d) Analysez la suggestion de *New World* d'utiliser des réseaux de distribution courts pour UniTran. [6 points]

## SECTION B

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

### 3. Lego

Depuis 1932, la famille Christiansen possède et gère *Lego*, le jeu de briques à assembler danois. Ce jeu de briques a été deux fois élu comme « Jeu du 20<sup>e</sup> siècle ». Le succès de *Lego* se base sur la fourniture d'un produit de qualité et d'une marque internationale fortement reconnaissable. Les objectifs constants de la société n'ont pas inclus la maximisation du bénéfice. En raison de ces facteurs, *Lego* a développé une clientèle considérable et d'autres actifs incorporels comme la fidélité à la marque.

Les résultats financiers de *Lego* depuis 2004 ont été un choc pour les parties prenantes. Le fait de s'être tourné vers des marchés diversifiés, comme l'habillement, les parcs à thème et les montres s'est soldé par des pertes importantes. Un certain nombre de rumeurs a commencé à circuler que *Mattel*, un fabricant de jouets américain, essaierait d'opérer un rachat de la société européenne en difficulté. Cependant, en 2009, la société a réalisé des bénéfices importants.

#### Informations financières sur *Lego* (tous les chiffres sont en millions de US\$)

	2004	2009
Perte/bénéfice net avant impôts et intérêts	-332	380
Chiffre d'affaires	1513	2010

[Source : adapté de <http://cache.lego.com/downloads/aboutus/annualreport2004UK.pdf> et <http://cache.lego.com/downloads/aboutus/AnnualReport2009GB.pdf>, 20 octobre 2010]

Le porte-parole de *Lego*, Charlotte Simonsen, a admis que la société avait fait des erreurs en se tournant vers des marchés diversifiés. Elle a aussi souligné d'autres changements dans l'environnement externe avec des tendances sociales suggérant que les goûts des consommateurs s'étaient déplacés vers les jeux électroniques. En recourant à la technologie, *Lego* a créé actuellement un site web en 3D où les consommateurs peuvent concevoir leurs propres jeux et commander ensuite les briques nécessaires à leur construction. Un film numérique *Lego* pourrait aussi sortir en 2012.

Charlotte croit aussi que le retour réussi de *Lego* vers la réalisation de bénéfices importants était dû à la récession économique de 2008 – 2009. Elle soutient que « lors de temps économiques difficiles, les parents reviennent à des marques internationales éprouvées pour une qualité durable et des jeux connus pour leurs enfants ».

[Source : adapté de *The New Zealand Herald*, 9 août 2009]

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 3)

- (a) Définissez les termes suivants :
  - (i) *bénéfice* [2 points]
  - (ii) *rachat de société*. [2 points]
- (b) (i) Expliquez brièvement **deux** avantages de la fidélité à la marque pour *Lego*. [4 points]  
(ii) Calculez la marge bénéficiaire nette pour *Lego* en 2004 **et** 2009. [2 points]
- (c) Analysez **deux** raisons possibles pour lesquelles *Mattel* essaierait d'opérer un rachat de la société *Lego*. [6 points]
- (d) Étant donné les changements dans l'environnement externe, discutez si *Lego* a modifié ses objectifs pour accroître ses bénéfices. [9 points]

#### 4. Enigma

*Enigma* est une grande société, qui génère et distribue de l'électricité à plus de 90 % des foyers dans un pays froid d'Europe du nord. De septembre à mars, les températures quotidiennes sont négatives. Le salaire annuel moyen est le plus bas d'Europe.

En utilisant la discrimination des prix pour générer de substantiels bénéfices, *Enigma* facture les milieux d'affaire avec des tarifs plus élevés que pour les communautés rurales pauvres. *Enigma* a calculé que l'élasticité-prix de la demande d'électricité est telle que la demande répond très peu aux variations de prix. Cependant, au début de 2009, des groupes de pression ont eu le sentiment que les revenus et les bénéfices *d'Enigma* avaient atteint des chiffres trop élevés. Le directeur général *d'Enigma*, Bjorn Andersson, a défendu les hauts revenus et bénéfices de la société. Il a soutenu qu'ils étaient nécessaires pour *Enigma* afin de garantir l'offre d'électricité durant les mois froids.

Malgré tout, à la fin de 2010, *Enigma* a subi une perte importante en raison de la récession économique. En conséquence, le gouvernement de ce pays a organisé un « plan de sauvetage »\* pour garantir l'offre d'électricité. À l'assemblée générale annuelle tenue en 2011, les comptes financiers *d'Enigma* ont révélé que les dirigeants avaient été bien récompensés financièrement, en dépit de pertes significatives. La plupart des actionnaires ont pensé que le plan de sauvetage avait été utilisé pour récompenser des dirigeants inefficaces. Ils ont démontré qu'il était contraire à l'éthique *qu'Enigma* utilise l'argent public de cette façon, spécialement lors de la récession économique.

Bjorn n'était pas d'accord. Il a expliqué que, en dépit de la récession économique, *Enigma* avait à récompenser ses dirigeants comme les autres compagnies d'électricité le font ; il a déclaré que « un talent superstar exige un ensemble de rémunérations superstar ». Pour s'assurer d'une future génération de dirigeants hautement qualifiés, Bjorn a déclaré qu'il n'avait qu'une seule option : offrir un ensemble de rémunérations en million de dollars. Cette pratique aiderait aussi à recruter et motiver les meilleurs diplômés d'université pour travailler chez *Enigma*, qui pourraient ensuite être formés selon des modèles de valorisation des tâches pour devenir la prochaine génération de dirigeants.

---

\* « plan de sauvetage » : plan financier gouvernemental pour aider des industries clé affectées par la crise du crédit à rester en activité en dépit des pertes importantes ou de problèmes de liquidité

(Suite de la question à la page suivante)



(Suite de la question 4)

- (a) Définissez les termes suivants :
  - (i) *élasticité-prix* [2 points]
  - (ii) *actionnaire*. [2 points]
- (b) Expliquez **deux** avantages pour *Enigma* d'utiliser la discrimination des prix. [6 points]
- (c) En utilisant la théorie de la motivation d'Herzberg, analysez la motivation des dirigeants d'*Enigma*. [6 points]
- (d) Évaluez des solutions pour résoudre **deux** conflits possibles des parties prenantes présentes chez *Enigma*. [9 points]

## 5. Ansell

*Ansell* est une société publique de télécommunications en Uruguay, Amérique du Sud. Elle détient une part de marché de 25 % du marché du téléphone fixe et a connu une croissance lente de son chiffre d'affaires durant les 10 dernières années.

En 2005, le gouvernement uruguayen a fait passer une loi pour permettre à des sociétés étrangères d'entrer sur le marché du téléphone fixe. Aussitôt, *Allo*, une société multinationale de télécommunications française, a investi de grosses sommes pour installer un réseau, car l'implantation en Uruguay a été perçue comme un moyen de pénétrer le marché du téléphone fixe en Amérique du sud. *Allo* est devenue bientôt leader sur le marché et sa part de marché doubla celle d'*Ansell*. *Ansell* a raté des opportunités de gagner des affaires et des bénéfices substantiels en raison de ses moyens financiers limités, une technologie inappropriée et un style de direction autocratique.

Le gouvernement uruguayen est en train de faire voter une autre loi pour permettre plus de concurrence dans le marché du téléphone fixe. *Ansell* a trois options.

- La première option pour *Ansell* est de fusionner avec *Ronaldo*, une entreprise de télécommunications implantée au Brésil. *Ronaldo* a un style de direction différent de celui d'*Ansell* et aussi se bat financièrement. Les avantages de la fusion dans le domaine financier et marketing pourraient être considérables pour les deux entreprises. *Ansell*, cependant, s'aperçoit que la culture d'entreprise des deux sociétés est très différente, ce qui risque de mener à de potentielles déséconomies d'échelle. En plus, un certain nombre de licenciements seraient inévitables.
- Seconde option : former une coentreprise (joint-venture) avec l'entreprise multinationale de télécommunications italienne *Pronto*. De ce fait, *Ansell* pourrait bénéficier de la technologie de pointe de *Pronto*, de son savoir-faire et de son expérience internationale dans le marché du téléphone fixe pour concurrencer *Allo*. En retour, *Pronto* pourrait rechercher des opportunités potentielles d'entrer sur le marché du téléphone fixe sud-américain. Malheureusement, *Pronto* ne peut s'engager dans la coentreprise que pour un an, ce qui peut ne pas donner à *Ansell* assez de temps pour concurrencer efficacement *Allo*.
- Troisième option : *Ansell* pourrait augmenter sa base de clients en étendant ses services aux zones rurales du pays, où *Allo* et d'autres concurrents ne sont pas encore opérationnels. *Ansell* développerait un nouveau service appelé « Ansell-Rural » pour répondre aux besoins de ce segment de marché prometteur. Cependant, les finances limitées de cette société pourraient compromettre ce choix.

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 5)

- (a) Définissez les termes suivants :
- (i) *culture d'entreprise* [2 points]
  - (ii) *déséconomies d'échelle*. [2 points]
- (b) Expliquez **deux** raisons pour la croissance d'entreprises multinationales de télécommunications en Uruguay dans le marché du téléphone fixe depuis 2005. [6 points]
- (c) Analysez les conséquences de conflits dans les styles de direction si *Ansell* et *Ronaldo* fusionnent (première option). [6 points]
- (d) Discutez des deuxième et troisième options à la disposition d'*Ansell*. [9 points]
-