



22125024



International Baccalaureate®  
Baccalauréat International  
Bachillerato Internacional

**COMMERCE ET GESTION**  
**NIVEAU SUPÉRIEUR**  
**ÉPREUVE 2**

Lundi 21 mai 2012 (matin)

2 heures 15 minutes

---

**INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS**

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y avoir été autorisé(e).
- Section A : répondez à une question.
- Section B : répondez à deux questions.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- Des copies non annotées du *recueil de formules et du tableau des taux d'actualisation pour la matière **Commerce et Gestion*** sont nécessaires pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de *[75 points]*.

## SECTION A

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

### 1. Safe Passage (SP)

Trent Peters est l'un des sept partenaires de l'entreprise *Safe Passage (SP)*. Il fournit des services de gardes du corps\* à des stars du cinéma, des politiciens et d'autres personnes importantes en Europe et aux Amériques. Trent aimerait satisfaire la demande croissante en provenance de l'Asie, mais il doit choisir entre deux options pour le recrutement et la formation des gardes du corps. C'est-à-dire :

- délocaliser en établissant ses propres agences à l'étranger dans des pays asiatiques X, Y ou Z
- sous-traiter en recourant à une agence extérieure située dans un pays asiatique X, Y ou Z.

Les coûts et chiffres d'affaires prévisionnels de délocalisation sont donnés ci-dessous (tous les chiffres sont en millions de dollars) :

Option	Coûts prévisionnels	Chiffre d'affaires prévisionnel si succès	Chiffre d'affaires prévisionnel si échec
		Probabilité : 0,3	Probabilité : 0,7
1. Délocalisation dans le pays X : historique de tremblements de terre, bonne infrastructure	4	19	2
2. Délocalisation dans le pays Y : pas d'historique de tremblement de terre, infrastructure médiocre	5	16	4
3. Délocalisation dans le pays Z : en reconstruction après un récent tremblement de terre	6,4	21	4,2

Les coûts prévisionnels de sous-traitance dans les mêmes pays asiatiques sont indiqués ci-dessous :

Pays X : 1,5 million US\$.

Pays Y : 2,8 millions US\$

Pays Z : 4,2 millions US\$.

---

\* garde du corps : personne qui est responsable de la protection d'une personne contre toute attaque

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 1)

Les trois pays asiatiques retenus sont situés dans des zones exposées aux tremblements de terre. Un spécialiste des tremblements de terre a assuré à Trent que les trois régions sont sûres. Trent est inquiet et décide de préparer un plan d'urgence pour chacun des emplacements possibles en Asie.

Le contrôle du recrutement et de la formation des gardes du corps est vital pour *SP*. Le service client et la confiance sont les « propositions de vente uniques » (*unique selling propositions*, USP). Les clients paieront des frais élevés pour un transport sécurisé à des concerts, des réunions et d'autres événements importants. Malgré tout, Trent refuse des contrats intéressants en Asie en raison de la pénurie de gardes du corps valablement entraînés. Pour cette raison, *SP* passe à côté d'importants profits.

Trent a parlé à une ancienne cliente de ses plans pour une sous-traitance du recrutement et de la formation des gardes du corps. Elle a menacé de ne plus utiliser de nouveau les services de *SP* et, le cas échéant, en parlerait à ses amies. Trent est inquiet car la promotion par bouche à oreille est cruciale pour *SP*.

Il convoque en réunion tous ses partenaires. Trois partenaires préfèrent sous-traiter le recrutement et la formation, car c'est moins cher, plus rapide et présente moins de risque. Les trois autres partenaires préfèrent délocaliser. Ils pensent que la sous-traitance va porter atteinte à l'USP (proposition de vente unique) de *SP*. Ils soutiennent que les coûts plus élevés de la délocalisation seront couverts par les chiffres d'affaires prévisionnels élevés.

- (a) Décrivez **deux** caractéristiques d'un partenariat. [4 points]
- (b) Expliquez **deux** avantages et **un** coût pour *SP* de la préparation d'un plan d'urgence pour les trois emplacements possibles en Asie. [6 points]
- (c) (i) Construisez un arbre de décision totalement légendé et calculez la valeur attendue de chaque option de délocalisation (*montrez tout votre travail*). [6 points]
  - (ii) Commentez l'intérêt pour *SP* d'utiliser un arbre décisionnel comme outil de prise de décision. [3 points]
- (d) Examinez **deux** inconvénients pour *SP* de sous-traiter le recrutement et la formation de ses gardes du corps. [6 points]

## 2. GF

Barbara Johnson gère une petite entreprise (*GF*) qui produit et vend du pain sans gluten\*. *GF* a été reconnue comme satisfaisant aux normes nationales de qualité pour le pain sans gluten, ce qui a contribué à augmenter ses ventes. Les supermarchés locaux vendent du pain sans gluten sous leurs propres marques qui ne satisfont pas aux normes nationales de qualité ; leur prix est 20 % moins cher que celui de *GF*. Barbara vise à fabriquer du pain sans gluten à un prix plus abordable, avec une qualité de niveau national et en lots plus larges.

*GF* a 21 employés. Quatre sont des testeurs allergiques qui sont intolérants au gluten et qui contrôlent la qualité du pain final. Cette méthode traditionnelle de contrôle qualité est importante, mais prend beaucoup de temps et de ressources.

Plusieurs hôpitaux ont demandé si *GF* pouvait leur fournir 1200 pains supplémentaires sans gluten chaque jour l'année prochaine. Barbara est enchantée, cependant sur un petit marché comme celui-ci, s'agrandir ne résulte pas automatiquement en économies d'échelle. Les fournisseurs de *GF* ne peuvent pas fournir des quantités plus importantes de farine sans gluten sans augmenter leurs prix et, par conséquent, les coûts pour *GF*.

Barbara a deux options :

- Option 1 : Augmenter sa production de pain sans gluten et maintenir les normes nationales de qualité en introduisant une approche de contrôle de la qualité totale (*total quality management, TQM*). Cela impliquerait un coût unique de 4000 \$ et accélérerait le processus de production en lots.
- Option 2 : Acheter les 1200 pains supplémentaires à la société qui fournit les supermarchés locaux et les vendre ensuite aux hôpitaux. Toutefois ce fournisseur utilise une production par flux et ne satisfait pas aux normes nationales de qualité.

Le prix de vente du pain de *GF* est à 6,80 \$ dans les deux cas.

---

\* gluten : protéine qui se trouve dans le blé (farine) et qui cause des problèmes de santé aux personnes qui y sont allergiques (intolérantes)

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 2)

Barbara a préparé les chiffres suivants pour chaque option (en \$) :

Option 1 : Augmenter la production de *GF* pour faire les 1200 pains supplémentaires.

<b>Coûts fixes :</b> coût unique pour introduire une approche de contrôle de la qualité totale ( <i>total quality management, TQM</i> )	4000
<b>Coûts semi-variables :</b> coûts supplémentaires d'électricité	2000 + 0,20 supplémentaire pour la cuisson de chaque pain
<b>Coûts variables :</b> farine sans gluten supplémentaire heures supplémentaires pour le personnel	0,80 par pain 0,40 par pain

Option 2 : Acheter les 1200 pains supplémentaires.

Total du coût variable de l'achat de 1200 pains chez le fournisseur des supermarchés locaux	7200
---	------

- (a) Identifiez **deux** caractéristiques de possession de sa propre marque. [2 points]
- (b) Définissez le terme *économies d'échelle*. [2 points]
- (c) Expliquez **deux** avantages et **un** coût pour *GF* de satisfaire aux normes nationales de qualité pour son pain. [6 points]
- (d) (i) Calculez le coût variable par pain pour *GF* si l'entreprise achète les 1200 pains supplémentaires au fournisseur des supermarchés locaux. [1 point]
  - (ii) En utilisant les informations données pertinentes, calculez si l'entreprise *GF* devrait acheter les 1200 pains supplémentaires au fournisseur des supermarchés locaux ou fabriquer les pains elle-même (*montrez tout votre travail et énoncez les hypothèses que vous faites*). [5 points]
  - (iii) Commentez le fait de savoir si *GF* devrait fabriquer ou acheter les 1200 pains supplémentaires. [3 points]
- (e) Analysez **deux** raisons pour lesquelles *GF* devrait passer des méthodes de contrôle qualité traditionnelles à une approche de qualité totale (*total quality management, TQM*). [6 points]

## SECTION B

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

### 3. La boutique de jouets à 1,99 \$

La boutique de jouets de James Lai est populaire avec aucun jouet vendu au-dessus de 1,99 \$. La boutique utilise un tarif psychologique bien inférieur à celui de ses concurrents. James importe 90 % de son stock de Chine. Il est implanté dans un quartier pauvre du centre ville. Son marché cible est constitué de familles à faible revenu. La boutique est très fréquentée le week-end avec une longue file d'attente à la caisse unique. La plupart des employés sont des adolescents, qui sont très peu payés.

Plusieurs groupes de parties prenantes se sont plaints :

- des parents sont soucieux de la qualité et de la sécurité des jouets, et ils ont mis en place un site web de réseau social exhortant les gens d'arrêter d'acheter dans cette boutique
- des clients plus âgés se sont plaints de la longue file d'attente à une seule caisse
- un représentant des employés (représentant syndical) a contacté James à propos de l'emploi d'adolescents payés avec de très faibles salaires
- des fabricants locaux de jouets ont interrogé James sur l'utilisation de fournisseurs chinois.

Les concurrents ont démontré que la méthode de tarification psychologique de la boutique à 1,99 \$ n'était pas éthique. James a répondu aux inquiétudes des parties prenantes, dans une lettre au journal local, en déclarant que sa boutique permettait à de jeunes enfants d'acheter des jouets abordables et de fournir des opportunités d'emploi à des adolescents. James a décidé de créer un site web de réseau social pour répondre aux critiques et gérer les points de vue des clients.

James a admis que le taux de rotation de stock pourrait être amélioré. Il est d'accord sur le fait que la longue file d'attente représente une raison pour laquelle beaucoup de clients repartent sans acheter. James envisage d'ouvrir une seconde boutique de jouets, plus grande, et appelée « 4,99 \$ ». Il en a annoncé l'ouverture sur le site web de son réseau social, informant les personnes intéressées que les produits seraient de meilleure qualité et qu'il y aurait plusieurs caisses. Cependant, il a reçu immédiatement des retours négatifs en ligne de la part des clients qui voyaient la boutique de jouets à 4,99 \$ comme une simple augmentation de 3 \$ sur le prix des mêmes jouets.

(a) Définissez les termes suivants :

(i) *marché cible* [2 points]

(ii) *rotation de stock.* [2 points]

(b) Expliquez **deux** inconvénients de l'utilisation par James de la tarification psychologique. [6 points]

(c) Analysez **deux** conflits possibles entre les parties prenantes de la boutique de jouets à 1,99 \$. [6 points]

(d) Discutez si l'introduction de la boutique de jouets à 4,99 \$ comme nouvelle stratégie changera les points de vue des clients sur les deux boutiques de James. [9 points]

#### 4. Motuoro High School (MHS)

*Motuoro High School (MHS)* est un nouvel établissement scolaire résidentiel (internat) pour les 16–18 ans. Il s’agit d’un partenariat public-privé financé à 60 % par l’État et 40 % par le secteur privé.

L’école a deux directeurs :

- Charles Ledger, un fonctionnaire, qui est responsable financier.
- Julian Santiago, un brillant chef d’entreprise, qui gère les activités quotidiennes.

Il a été demandé à Julian d’aider à mettre sur pied *MHS* comme nouvelle école innovatrice et flexible. Il interroge tous les nouveaux étudiants. Ils peuvent choisir d’assister aux cours ou de télétravailler de leur chambre. *MHS* a un système Internet dernier cri susceptible de fournir toutes les ressources de communication et d’enseignement. Il a une structure d’organisation horizontale. Les enseignants et les élèves sont au même niveau hiérarchique, mais en dessous de Charles et de Julian.

Les enseignants sont sélectionnés par Julian et ne signent pas de contrats. Julian et les étudiants ont des réunion pour décider ensemble du système d’évaluation pour les enseignants. Ces derniers eux-mêmes ne sont pas présents à ces réunions.

*MHS* fournit aux enseignants l’hébergement et la nourriture gratuits, et un salaire généreux. Il y a 12 mois, une série télévisée sur l’ouverture de cette école lui a donné une énorme publicité. Cela a amené de nombreuses candidatures d’étudiants et d’enseignants potentiels.

Cependant, un certain nombre de problèmes n’ont pas manqué d’émerger. Les candidatures de nouveaux étudiants ont chuté. Les fonds publics ont été réduits. Un certain nombre d’étudiants manquent les cours ou ne remettent pas leur travail. Les enseignants ont insisté pour que *MHS* fournisse des contrats. Ils sont aussi inquiets que l’organisation informelle au sein de l’école ait une trop grande influence sur les prises de décision de Julian. Un enseignant mécontent s’est plaint à Charles sans que Julian ne le sache. Cela provoqua un problème entre Charles et Julian. Julian voulut renvoyer l’enseignant, mais Charles s’inquiéta du fait que cela pourrait mener à une grève. Cela créerait une publicité mal venue à un moment où le nombre d’étudiants diminuait. Julian suggéra qu’un accord anti-grève soit mis en place et que les enseignants considèrent que travailler au *MHS* est un privilège. La réunion prit fin sans résolution.

(a) Définissez les termes suivants :

(i) *évaluation* [2 points]

(ii) *grève*. [2 points]

(b) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour les deux directeurs de *MHS* du fait que ce soit un partenariat public-privé. [6 points]

(c) Analysez l’importance de l’organisation informelle pour le *MHS*. [6 points]

(d) Discutez de **deux** approches pour la résolution du conflit au *MHS*. [9 points]

## 5. Columbo Coffee (CC)

*Columbo Coffee (CC)* est une entreprise familiale qui produit quatre machines à café expresso. L'objectif de *CC* est de fournir des machines de très haute qualité, mais cette entreprise est actuellement non rentable.

Modèle de machine à café expresso	Prix en \$	Part de marché existante	Future croissance du marché
La Ventura	3000	Faible	Faible
La Crema	5000	Élevée	Élevée
La Rocket	1000	Élevée	Faible
La Fortuna	2000	Faible	Élevée

Un contrôle marketing (audit) des quatre machines expresso avait donné les résultats suivants :

- La Ventura était la machine à café expresso de *CC* la mieux vendue. Elle a la fidélité à la marque la plus forte de toutes les quatre machines, mais elle a souffert de la concurrence étrangère. Beaucoup de clients de La Ventura veulent une nouvelle version améliorée. Mais, en raison de sa faible position financière, la société ne peut pas la développer.
- La Crema est la seule machine à café expresso de luxe de *CC*. Une publicité considérable pour *CC* lui a été apportée lorsqu'elle figura dans une récente série télévisée populaire. Il est prévu que les ventes de La Crema s'accroissent encore malgré son prix élevé.
- La Rocket a constitué un très bon succès. Cependant, des problèmes techniques ont obligé de nombreux clients à renvoyer leurs machines. Une baisse de la fidélité à la marque et du contrôle qualité constitue des problèmes importants.
- La Fortuna est le modèle le plus récent de la société. Elle a été développée pour remplacer La Ventura mais la résistance de la clientèle a forcé *CC* à garder La Ventura en production. Le président-directeur général (PDG) de *CC* voit La Fortuna comme chef de file potentiel sur le marché, mais pour atteindre une notoriété de la marque, cela nécessiterait la majeure partie du petit budget marketing de *CC*.

Le PDG de *CC* envisage de réorganiser les quatre machines à café expresso dans des centres de coûts séparés.

Toutefois, avant qu'il ait pu prendre une décision, le PDG a reçu une offre de la part de son principal concurrent pour coopérer. À titre d'alliance stratégique, le concurrent fournira les financements permettant à *CC* de financer des stratégies d'extension ou de pénétrer de nouveaux marchés internationaux. La seule condition, c'est que La Ventura soit interrompue. La famille est divisée. Certains membres sont soucieux de l'impact que pourrait avoir sur l'entreprise la perte de sa marque la plus reconnaissable. D'autres pensent que l'offre du concurrent permettra aux trois autres machines de *CC* d'atteindre leur plein potentiel de marché.

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



*(Suite de la question 5)*

(a) Définissez les termes suivants :

(i) *part de marché* [2 points]

(ii) *stratégie d'extension.* [2 points]

(b) Expliquez **deux** mérites d'un contrôle marketing (audit) comme outil commercial pour CC. [6 points]

(c) Analysez les implications pour le PDG de convertir CC en quatre centres de coûts. [6 points]

(d) Discutez du fait de savoir si la famille devrait accepter l'offre d'une alliance stratégique avec son concurrent. [9 points]