



22135024



International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

COMMERCE ET GESTION
NIVEAU SUPÉRIEUR
ÉPREUVE 2

Mardi 21 mai 2013 (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. Las Rosas (LR)

Las Rosas (LR) est une grande exploitation commerciale de produits laitiers qui est la propriété de la famille D'Aremberg et est administrée par elle depuis 1986. Elle possède 3800 vaches. *LR* vend du lait, des fromages et des yaourts. En 1996, *LR* a commencé à exporter certains de ses produits laitiers. D'année en année le cash-flow (flux de trésorerie) n'a cessé d'augmenter. *LR* n'a pas de prêts en cours et par conséquent son ratio d'endettement est de zéro.

L'argument de vente unique (USP) de *LR* provient de la qualité bio de ses produits, qui sont fabriqués sans aucun additif chimique. L'alimentation du bétail ne doit comprendre aucune hormone et autres compléments alimentaires. Les produits de l'exploitation satisfont aussi aux normes de qualité nationales et internationales.

La culture d'entreprise de *LR* encourage les innovations et utilise la production par cellule. Pour rester en tête de la concurrence, *LR* a augmenté ses dépenses en recherche et développement (R&D) et les employés ont l'opportunité de créer de nouveaux produits ou de valoriser les produits existants. Le directeur financier de *LR*, cependant, croit que le budget R&D est trop élevé et qu'il est nécessaire d'y faire des coupes. Il soutient aussi qu'il y a trop de contraintes juridiques qui limitent le développement de nouveaux produits.

La direction de *LR* envisage d'acheter *El Remanzo*, une grande ferme de moutons située dans les environs. Cette acquisition coûtera 24 millions\$, *LR* devra ramener son budget R&D à zéro et monter un nouveau prêt pour financer cette prise de contrôle. Une importante restructuration devra intervenir aussi bien au niveau de *LR* que d'*El Remanzo* pour permettre aux deux entreprises de combiner leurs ressources et leur savoir-faire. Malgré tout, les économies d'échelle potentielles prévues par *LR* pourraient être substantielles.

Le capital total employé chez *LR* est de 45 millions\$.

Année	Cash-flows nets attendus (millions de \$)
1	2
2	5
3	9
4	12
5	17

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2013]

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 1)

- (a) Décrivez **deux** avantages pour *LR* de l'utilisation de la production par cellule. [4 points]
- (b) Expliquez **deux** avantages pour *LR* de satisfaire aux normes de qualité. [4 points]
- (c) Calculez les éléments suivants concernant *LR* (*montrez tout votre travail*) :
 - (i) la période de remboursement. [2 points]
 - (ii) le taux de rendement moyen (TRM). [2 points]
 - (iii) la valeur actuelle nette, en utilisant un taux d'actualisation de 8%. [2 points]
 - (iv) le ratio d'endettement si l'acquisition d'*El Remanzo* par *LR* est financée par un prêt. [2 points]
- (d) Commentez vos résultats dans les parties (c)(iii) et (c)(iv). [3 points]
- (e) Analysez **deux** coûts pour *LR* résultant de l'acquisition d'*El Remanzo*. [6 points]

2. Icarus

Icarus est une compagnie de voyages d'aventure. Elle a développé une famille de marque de produits de tourisme innovants, tels que le premier parc à thème mondial subaquatique. Son prochain objectif est de construire le premier hôtel dans l'espace d'ici à 2016. *Icarus* a dirigé des études de marché en utilisant des échantillons stratifiés d'hommes et de femmes d'affaires et de familles dont les revenus dépassent les 10 millions de dollars. La plupart disent qu'ils paieraient le prix proposé de 140 000 \$ la chambre par nuit. L'hôtel devrait rapporter gros, mais le conseil d'administration d'*Icarus* est conscient des problèmes de sécurité et des risques financiers.



[Source : <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Aurora-SpaceShuttle-EO.jpg>]

Icarus a investi des sommes importantes pour développer des procédures de sécurité et pour former les employés dans le futur hôtel. *Icarus* veut protéger son image de marque en tant que compagnie de voyages d'aventure la plus fiable dans le monde.

L'hôtel aura une capacité de 500 chambres. Au départ (en 2012), *Icarus* prévoyait les chiffres suivants (en \$) :

- prix de la chambre par nuit (tarif moyen) : 140 000
- coûts fixes : 10 000 000
- coût variable par chambre par nuit : 100 000.

À l'heure actuelle (en 2013), les coûts de construction, le combustible et l'assurance ont augmenté et affecté les prévisions. Pour assurer une ouverture en 2016, *Icarus* a identifié un investisseur potentiel. Le problème est qu'il attend un profit (cible) garanti de 2 000 000 \$ la première année, mais qu'*Icarus* s'est engagé à ne pas augmenter le prix des chambres. Les éléments suivants montrent les chiffres prévus révisés (en \$) :

- prix de la chambre par nuit (tarif moyen) : 140 000
- profit cible demandé par l'investisseur : 2 000 000
- coûts fixes : 12 000 000
- coût variable par chambre par nuit : 108 000.

Le conseil d'administration s'inquiète pour les raisons suivantes :

- conserver les tarifs des chambres réduira les profits
- d'autres compagnies de voyages d'aventure envisagent de pénétrer le marché du tourisme de l'espace
- abandonner le projet causerait du tort à l'image de marque d'*Icarus* et coûterait des millions de dollars.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2013]

(Suite de la question à la page suivante)

(Suite de la question 2)

- (a) Décrivez **deux** avantages pour *Icarus* d'avoir une famille de marque de produits. *[4 points]*

- (b) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *Icarus* d'utiliser des échantillons stratifiés dans son étude de marché. *[4 points]*

- (c) (i) En utilisant les chiffres prévus **au départ** (en 2012), calculez le seuil de rentabilité d'*Icarus* (*montrez tout votre travail*). *[2 points]*

- (ii) En utilisant les chiffres prévus **révisés** (en 2013), calculez le seuil de rentabilité d'*Icarus* (*montrez tout votre travail*). *[2 points]*

- (d) (i) En utilisant les chiffres prévus **révisés**, construisez un graphique entièrement légendé de seuil de rentabilité pour 2013. *[4 points]*

- (ii) Expliquez les limites du graphique de seuil de rentabilité de 2013 de la partie (i) en tant qu'outil de décision pour *Icarus*. *[3 points]*

- (e) Analysez la décision d'*Icarus* d'ouvrir le premier hôtel de l'espace. *[6 points]*

SECTION B

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

3. Construire

Construire est une société de construction importante qui utilise la responsabilisation, la valorisation professionnelle et le travail en équipe pour motiver ses salariés. L'engagement en faveur de la qualité est fort et la productivité est élevée.

La société fait des investissements importants dans la formation et le développement professionnel de ses salariés, qui peuvent recevoir des formations externes et internes :

- La formation externe se passe à l'université locale. Mais les frais de formation universitaire sont en augmentation.
- La formation interne est dirigée par des cadres au sein de chaque département. Mais certains cadres ne sont pas à l'aise dans ce rôle.

Les cadres sont chargés aussi des évaluations des employés afin de contrôler les performances et récompenser le succès. Mais certains cadres sentent que cela prend trop de temps d'évaluer les salariés de façon correcte ; ils disent aussi que pour certains salariés le processus d'évaluation peut être très stressant.

Le gouvernement envisage de construire un pont, ce qui prendra trois années. Cela pourrait se faire via un partenariat public-privé avec *Construire*. Le gouvernement paierait la moitié du coût de la construction et accorderait à *Construire* le droit de faire payer aux conducteurs un péage pour l'utilisation du pont. Mais la construction du pont pourrait représenter des risques financiers et opérationnels pour *Construire*.

La société ne sera pas en mesure d'accepter d'autres projets de construction lors de la construction du pont. De plus, des élections générales doivent avoir lieu l'année prochaine et le gouvernement actuel est impopulaire et ne pense pas gagner ces élections. Si un nouveau gouvernement est élu, *Construire* croit que le projet peut être annulé. Des groupes de pression écologistes locaux font campagne actuellement contre le projet du pont, en soutenant que les fonds publics devraient être dépensés en faveur de la santé et de l'éducation.

(a) Définissez les termes suivants :

(i) *productivité* [2 points]

(ii) *groupes de pression*. [2 points]

(b) Expliquez **deux** récompenses non financières utilisées par *Construire* pour motiver les salariés. [6 points]

(c) Analysez **deux** avantages pour *Construire* d'un partenariat public-privé avec le gouvernement. [6 points]

(d) Évaluez les méthodes de formation et d'évaluation de *Construire*. [9 points]

4. Oktopus Air (OA)

Oktopus Air (OA) est une compagnie aérienne ciblant les passagers des classes Affaires et Économique. Les clients ont complimenté *OA* pour ses objectifs éthiques, son engagement de baisser les prix sur les deux segments de marché et sa déclaration de mission : « Dans les airs, nous prenons soin de tous ! ».

Les employés ont complimenté le Directeur Général (DG), Eythor Karlsson, pour son style de leadership situationnel. Les vols d'*OA* sont habituellement pleins et les commentaires des clients sont excellents.

Deux changements sociaux affectent *OA* :

- L'obésité est en augmentation. Les passagers très obèses ont toutes les difficultés à s'insérer dans les places. Quand les vols sont pleins, certains passagers assis à côté de passagers très gros se sont plaints du manque de place. *OA* a décidé de faire payer deux places aux passagers très obèses. Le remboursement d'une place sera effectué si les vols ne sont pas pleins. Des groupes de pression représentant les personnes très obèses ont soutenu qu'*OA* n'agissait pas de façon éthique. Eythor a défendu sa décision, en argumentant que les concurrents avaient déjà mené de telles pratiques. Il a ajouté que les passagers très obèses pouvaient créer des problèmes de sécurité lors de l'évacuation en urgence de l'avion.
- Le deuxième changement est l'accroissement du nombre de familles avec de jeunes enfants dans la classe Affaires. Les passagers en classe Affaires se sont plaints que les jeunes enfants sont trop bruyants et ont menacé d'emprunter des lignes de compagnies aériennes concurrentes. Eythor a suggéré au conseil d'administration d'*OA* qu'*OA* pouvait répondre à un besoin du marché en offrant un service famille-uniquement, une fois par jour, avec des zones de jeu intégrées pour les jeunes enfants et en réduisant donc le nombre de places de passagers. Eythor a indiqué qu'*OA* devra augmenter les prix pour ce service, modifier sa méthode de promotion pour ce service et créer un nouveau « mix marketing » (plan de marchéage). Certains groupes de consommateurs reconnaissent les bonnes intentions du service famille-uniquement ; mais ils craignent que cela puisse en fait augmenter l'hostilité envers les familles accompagnées de jeunes enfants sur les autres vols qu'offre *OA*.

- (a) Décrivez pour *OA* **une** méthode promotionnelle possible médias et **une** méthode possible hors médias. [4 points]
- (b) Expliquez **trois** conflits de partie prenante chez *OA*. [6 points]
- (c) Analysez comment les **deux** changements sociaux pourraient affecter la possibilité pour *OA* de remplir sa déclaration de mission : « Dans les airs, nous prenons soin de tous ! ». [6 points]
- (d) Discutez un « mix marketing » (plan de marchéage) approprié pour le nouveau « service famille-uniquement » proposé par *OA*. [9 points]

5. Metro Town (MT)

Metro Town (MT) est un club de football qui a dépassé toutes les prévisions en gagnant un match de coupe nationale de football. *MT* est géré par Dave Mater et l'équipe de football a pour capitaine son fils, Wayne. *MT* avait risqué de fermer en 2012 en raison de problèmes de cash-flow (flux de trésorerie). Mais remporter la coupe avait fourni des revenus indispensables pour payer les salaires des joueurs et aussi des profits pour financer le fonds de roulement. Le stade de *MT* est ancien et a besoin de réparations. Le club a frôlé la faillite parce que Dave n'avait pas suivi les budgets. Par exemple, dans le cadre de son engagement envers la responsabilité sociétale d'entreprise, *MT* a trop dépensé en marketing social pour encourager une nourriture saine et la participation au sport des jeunes localement.

Dave avait créé une culture d'organisation informelle et ouverte chez *MT*. Il avait introduit une structure matricielle avec Wayne conduisant la plupart des sessions de formation. Le turnover des joueurs du club était très faible. Cependant, quelques joueurs les plus en vue, n'appréciant pas l'approche de management de Dave, ont menacé de quitter *MT*. Mais le succès de la coupe et la possibilité d'une co-entreprise (joint venture) avec un autre club les ont encouragés à rester.

Le fait que *MT* ait remporté la coupe a attiré l'intérêt d'un club plus important, *Dynamo*. L'année précédente, *Dynamo* avait perdu plusieurs matches et la recette des tickets était donc en baisse. Le Directeur Général (DG) du club *Dynamo*, Gary Driver, proposa à Dave une co-entreprise. *Dynamo* et *MT* partageraient un nouveau stade financé par *Dynamo*. Il apporterait aux deux clubs des installations d'entraînement modernes, qui aideraient tous les joueurs à devenir plus compétents. Dave était intéressé et il proposa l'idée lors d'une réunion d'équipe chez lui. Cependant il argumenta que la culture du *Dynamo*, qui était plus centralisée et autocrate, pourrait entraîner des affrontements culturels. Puis, de la façon la plus inattendue, sans consulter Dave, son fils Wayne décida de signer un contrat de deux ans pour jouer (travailler) avec l'équipe de football du *Dynamo*.

- (a) (i) Définissez le terme *marketing social*. [2 points]
- (ii) Identifiez **deux** caractéristiques d'une structure matricielle. [2 points]
- (b) Expliquez le rôle que les budgets pourraient jouer dans la résolution des problèmes de cash-flow (flux de trésorerie) de *MT*. [6 points]
- (c) En utilisant **deux** théories de motivation appropriées, analysez la motivation des joueurs chez *MT*. [6 points]
- (d) Conseillez Dave sur la proposition d'une co-entreprise avec le club *Dynamo*. [9 points]