

© International Baccalaureate Organization 2023

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2023

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2023

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

Gestion des entreprises

Niveau moyen

Épreuve 2

1 mai 2023

Zone A après-midi | **Zone B** matin | **Zone C** 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.
- Le nombre maximum de points pour cette épreuve d'examen est de **[50 points]**.

Section A

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

1. Lusanka Company (LC)

Lusanka Company (LC) fabrique des ventilateurs de plafond et utilise pour cela un processus de production de masse. Les informations financières sélectionnées pour *LC* sont indiquées dans le **tableau 1**.

Tableau 1 : informations financières sélectionnées de *LC* pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2022, établies au 31 décembre 2022 (en \$ milliers)

Bénéfices non répartis accumulés	1000
Capital social	1000
Chiffre d'affaires	11 000
Compte fournisseurs	1300
Comptes clients	900
Coût des marchandises vendues	6000
Découvert	200
Dépenses	3000
Immobilisations nettes	3000
Impôts	370
Intérêts	150
Passif à long terme (dettes)	1500
Trésorerie	100
Stock	1000

À l'heure actuelle, *LC* fabrique des ventilateurs de plafond dans un bâtiment financé par une dette à long terme. *LC* envisage de vendre le bâtiment pour rembourser la dette à long terme et de déplacer la production dans un bâtiment neuf que *LC* louerait.

- (a) Exprimez **deux** caractéristiques du processus de production de masse. [2]
- (b) À l'aide des informations présentées dans le **tableau 1** :
 - (i) calculez le bénéfice net après intérêts et impôts de *LC* pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2022 (*le travail n'a pas besoin d'être montré*) ; [1]
 - (ii) construisez un bilan au 31 décembre 2022 entièrement légendé pour *LC*. [5]
- (c) Expliquez les répercussions de la vente du bâtiment actuel et de la location d'un nouveau sur le compte de pertes et profits de *LC*. [2]

2. Alfombras Horizonte (AH)

Alfombras Horizonte (AH) fabrique des tapis naturels en henequen* dans le Yucatán (Mexique) et les vend en ligne. Les tapis de *AH* sont très prisés chez les jeunes en raison de leurs matériaux écologiques et de l'énoncé de mission de *AH* : « Avec notre Terre-Mère, nous sommes responsables de nous-mêmes et de notre environnement. »



En 2022, les coûts de *AH* ont augmenté, mais l'entreprise a gardé ses prix inchangés. Pour 2023, *AH* a décidé de changer sa stratégie de tarification et de répercuter toutes les hausses des coûts sur les consommateurs.

Tableau 2 : informations financières sélectionnées de *AH* pour 2022 et prévisions pour 2023

	2022	2023
Coûts fixes	\$2000	\$2000
Coûts variables par tapis	\$65	\$70
Prix d'un tapis	\$105	\$120

* henequen : plante fibreuse originaire du Mexique et du Guatemala. Les textiles fabriqués à partir d'henequen sont utilisés dans la fabrication de très nombreux produits, notamment des sacs, des tapis et des hamacs.

- (a) Exprimez **deux** avantages pour une entreprise d'avoir un énoncé de mission. [2]
- (b) À l'aide des informations présentées dans le **tableau 2**, calculez :
 - (i) le seuil de rentabilité en nombre de tapis pour 2022 (*montrez tout votre travail*) ; [2]
 - (ii) le profit ou la perte de *AH* si 500 tapis ont été vendus en 2022 (*montrez tout votre travail*) ; [2]
 - (iii) la marge de sécurité en 2023 si *AH* vend 750 tapis (*montrez tout votre travail*). [2]
- (c) Expliquez si le changement de stratégie de tarification d'*AH* en 2023 aura des répercussions sur la contribution par unité. [2]

Section B

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

3. EkoLogiczne Ltd. (EL)

EkoLogiczne Ltd. (EL) est une entreprise d'emballage dont les propriétaires sont Marek Kowalski (60 %) et son père (40 %). *EL* est une société à responsabilité limitée. Marek a fondé l'entreprise quand il s'est rendu compte qu'avec l'essor du commerce électronique (e-commerce), la demande d'emballages serait toujours en augmentation.

À l'origine, Marek avait pensé que la proposition de vente unique (USP) d'*EL* serait de proposer des emballages recyclables. Toutefois, le marché écologique était dominé par une grande entreprise, *Big Boxes (BB)*, qui bénéficiait d'économies d'échelle. Marek a repensé sa proposition de vente unique (USP) : *EL* aurait des petites usines qui permettraient aux commandes personnalisées d'être exécutées rapidement.

Au fil du temps, *EL* a ouvert quatre usines en Pologne et en République Tchèque. Ses clients, notamment des boutiques en lignes et des petites entreprises industrielles, plaçaient leurs commandes en ligne. Si l'usine la plus proche du client avait trop de commandes à exécuter, la commande était transmise à une autre usine. Pour cette raison, de nombreux clients choisissaient *EL* plutôt que *BB*. Toutefois, en se développant, *EL* a commencé à faire face à des déséconomies d'échelle et a pu exécuter de moins en moins de commandes dans les délais.

Marek envisage maintenant de répondre à un appel d'offre pour un très important contrat de cinq ans visant à fournir toutes ses solutions d'emballage à *WszystkoMart (WM)*, un très gros détaillant traditionnel cherchant à développer sa présence en ligne. Ce contrat nécessiterait la construction d'une immense usine et de se concentrer presque exclusivement sur les coûts, qu'il faudrait garder au plus bas. *EL* aurait alors presque la même taille que *BB*, la grande entreprise dominant le marché de l'emballage écologique.

Pour financer cette usine, Marek devrait soit vendre un grand nombre d'actions et réduire à hauteur de 40 % la quantité que son père et lui détiennent, soit faire un emprunt sur 30 ans auprès d'une banque.

- (a) Exprimez **deux** caractéristiques du commerce électronique (e-commerce). [2]
- (b) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient pour *EL* d'avoir une proposition de vente unique (USP). [4]
- (c) Expliquez **deux** déséconomies d'échelle auxquelles *EL* a pu faire face. [4]
- (d) Discutez si *EL* doit signer le contrat avec *WM* si son offre est retenue. [10]

4. Les Amis PLC (LA)

Les Amis PLC (LA) est une société anonyme qui vend des vêtements décontractés pour homme. Les professionnels à revenus élevés privilégiant un service personnalisé sont son marché cible. *LA* a développé la notoriété de sa marque et exploite 42 boutiques dans le pays. L'entreprise est propriétaire de 10 de ces boutiques et loue les 32 autres. Elle emploie 950 personnes, à qui elle accorde une rémunération supérieure à la moyenne du secteur d'activité. *LA* verse également une commission aux vendeurs employés dans ses boutiques. La culture organisationnelle de *LA* accorde de la valeur au bien-être et aux besoins de son personnel. La rotation du personnel est très peu élevée.

Récemment, *LA* a lancé une boutique en ligne. Depuis, les ventes en ligne ont considérablement augmenté, tandis que les ventes dans les boutiques physiques ont baissé. Les actionnaires de *LA* souhaitent fermer toutes les boutiques physiques et vendre uniquement en ligne. Néanmoins, si les boutiques physiques ferment, de nombreux employés seront licenciés.

Marie Brossard, Président-Directeur Général (PDG) de *LA*, utilise un style de direction démocratique. Elle rencontre régulièrement les employés et les encourage à exprimer leurs opinions et commentaires. La direction et les représentants du personnel n'ont jamais été en conflit. Marie prévoit de parler du désir des actionnaires de fermer les boutiques physiques à tous les directeurs des boutiques.

Le nombre de commandes retournées par les clients a beaucoup augmenté à *LA*. La plupart des retours proviennent des clients ayant commandé en ligne et ne connaissant pas bien les tailles *LA*. Marie a consulté le département du commerce électronique (e-commerce) pour tenter savoir comment réduire le nombre croissant de retours. Ils ont suggéré d'investir dans un logiciel coûteux qui permettra aux clients en ligne de trouver la bonne taille.

- (a) Définissez le terme *marché cible*. [2]
- (b) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient pour *LA* de verser une commission à ses vendeurs en boutique. [4]
- (c) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient au style de direction démocratique de Marie pour *LA*. [4]
- (d) Discutez si *LA* devrait fermer toutes ses boutiques physiques et vendre uniquement en ligne. [10]

5. Justin Price Clothing Ltd. (JP)

Justin Price Clothing Ltd. (JP) est une société à responsabilité limitée qui fabrique des vêtements. Sa proposition de vente unique (USP) est son processus innovant. Les clients envoient des photos d'eux-mêmes et quelques mesures par Internet et *JP* s'en sert pour déterminer leurs mesures exactes. Un styliste conseiller contacte ensuite le client par visioconférence pour discuter de ses préférences en matière de mode. Le styliste conseiller crée alors des vêtements pour ce client. Enfin, utilisant la méthode de la production à l'unité/personnalisée, *JP* fabrique et expédie les vêtements au client. La majorité du tissu (le stock) est commandée quand le client a accepté les créations proposées. Au total, 84 % des clients ont acheté des articles à *JP* plus de cinq fois.

Tableau 3 : informations financières sélectionnées pour l'exercice ou la fin d'exercice 2020, 2021 et 2022

	2020	2021	2022
Marge bénéficiaire nette (%)	5,0 %	4,0 %	3,2 %
Ratio de liquidité générale	1,3	1,1	0,9
Emprunt	\$1 400 000	\$1 200 000	\$1 000 000

Justin Price, le propriétaire de *JP*, a demandé à son équipe de direction d'envisager deux options et de décider laquelle améliorerait le plus la rentabilité :

- **Option 1** : modifier le modèle de création et de production des vêtements. Lors des entretiens en ligne, les stylistes conseillers recommanderaient aux clients différentes options dans des séries de vêtements déjà fabriqués. L'entreprise passerait à une production par lots et le stock serait disponible. Les stylistes conseillers demeureraient au centre du processus, mais les vêtements ne seraient plus faits sur mesure.
- **Option 2** : accroître la clientèle de *JP*. Les clients de *JP* sont très fidèles à la marque. Mais la marque n'est pas très connue. *JP* ouvrirait plusieurs boutiques dans des endroits stratégiques dans quelques grandes villes afin de développer la notoriété de la marque. En boutique, on prendrait les mesures des clients et un consultant leur prodiguerait des conseils de mode, après quoi ils pourraient faire l'achat de vêtements originaux. *JP* continuerait ses ventes en ligne.

- Exprimez **deux** caractéristiques des dettes. [2]
- En faisant référence à *JP*, expliquez les différences entre la production à l'unité/personnalisée et la production par lots. [4]
- En faisant référence à *JP*, expliquez le style de direction de Justin. [2]
- En faisant référence à *JP*, expliquez le terme *fidélité à la marque*. [2]
- Discutez des deux options suggérées par Justin. [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 faisant référence à une organisation de votre choix, discutez les façons dont la **mondialisation** peut influencer la **stratégie** marketing. [20]
7. En faisant référence à une organisation de votre choix, examinez l'impact de l'**éthique** et de l'**innovation** sur la gestion des opérations. [20]
8. En faisant référence à une organisation de votre choix, discutez les façons dont la **culture** et le **changement** peuvent influencer la gestion des ressources humaines. [20]

Les entreprises, les produits, ou les individus cités dans les stimuli sont fictifs et toute similitude avec des entités existantes serait pure coïncidence.

Références :

© Organisation du Baccalauréat International 2023