

© International Baccalaureate Organization 2022

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 2022

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, 2022

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

Vendredi 29 avril 2022 (matin)

1 heure 15 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.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de **[30 points]**.

## Section A

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

### 1. AXL

L'entreprise AXL possède deux usines dans lesquelles elle fabrique des boîtes en aluminium pour l'industrie des boissons non alcoolisées. La capacité de production maximale d'AXL s'élève à 80 millions de boîtes par an.

**Tableau 1: montant prévisionnel des ventes et des coûts d'AXL pour 2023**

Production (en millions)	Total des coûts fixes (en millions de \$)	Total des coûts variables (en millions de \$)	Chiffre d'affaires total (en millions de \$)
0	5,0	0	0
10	5,0	0,5	1,5
20	5,0	1,0	3,0
30	5,0	1,5	4,5
40	5,0	2,0	6,0
50	5,0	2,5	7,5
60	5,0	3,0	9,0
70	5,0	3,5	10,5
80	5,0	4,0	12,0

Pour réaliser des économies d'échelle, AXL a l'intention de fermer ses deux usines et de déplacer la production dans une nouvelle usine plus grande.

Au cours des six premiers mois de 2022, la concurrence accrue s'est traduite par une baisse des ventes d'AXL. Pour les deux derniers mois de 2022, AXL a l'intention d'allonger la période de crédit commercial consentie à ses clients, passant de 30 à 60 jours.

- (a) Définissez le terme *économies d'échelle*. [2]
- (b) À l'aide du **tableau 1**, calculez :
- (i) la contribution par unité (*montrez tout votre travail*) ; [2]
- (ii) le seuil de rentabilité de la production (*le travail n'a pas besoin d'être montré*). [1]
- (c) Si AXL produit 75 millions de boîtes en 2023, à l'aide du **tableau 1**, calculez :
- (i) la marge de sécurité (*le travail n'a pas besoin d'être montré*) ; [1]
- (ii) le bénéfice (*montrez tout votre travail*). [2]
- (d) Expliquez les conséquences possibles pour AXL si la période de crédit commercial est allongée. [2]

## 2. Ritev Enterprises (RE)

*Ritev Enterprises (RE)* est une société anonyme propriétaire de 20 stations-service. L’an prochain, *RE* a l’intention de moderniser ses stations-service en installant des pompes à essence en libre-service.

Le **tableau 2** présente des informations financières sélectionnées de *RE* issues des documents suivants :

- le compte de pertes et profits pour l’exercice se terminant le 31 mai 2021 ;
- le bilan de l’entreprise dressé au 31 décembre 2021.

**Tableau 2: informations financières sélectionnées de RE**

	Millions de \$
Bénéfices non répartis accumulés	5
Capital social	29
Chiffre d’affaires	100 000
Compte fournisseurs	6
Coût des marchandises vendues	80 000
Découvert	1
Dépenses	185
Dettes à long terme	15
Dividendes	1
Immobilisations (nettes)	50
Stock	5
Trésorerie	1

Le directeur financier s’inquiète de la préférence grandissante des automobilistes pour les voitures électriques et des répercussions de leur nombre croissant sur l’activité de *RE*.

- (a) Exprimez **deux** sources externes appropriées de financement que *RE* pourrait utiliser pour moderniser ses stations-service. [2]
- (b) (i) Construisez un bilan entièrement légendé pour *RE* au 31 décembre 2021. [5]
- (ii) Calculez la marge bénéficiaire brute de *RE* (*le travail n’a pas besoin d’être montré*). [1]
- (c) Expliquez les conséquences possibles de la popularité croissante des voitures électriques sur les coûts **et** le chiffre d’affaires de *RE*. [2]

## Section B

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

### 3. Hums Athletics (HA)

*Hums Athletics (HA)* fabrique des pantalons, des t-shirts et des sous-vêtements de sport. Opérant uniquement dans le secteur secondaire, *HA* a plusieurs sites : le siège social et trois usines de fabrication (une pour chaque type de produit). Tous les sites sont implantés dans le pays de *HA*, en Europe. Le coût de la main-d'œuvre est élevé. La main-d'œuvre fournit un travail d'excellente qualité.

*HA* fabrique des produits sous sa propre marque (*HA*), qu'elle vend à des grossistes. *HA* fabrique également des produits pour d'autres entreprises de vêtements de sport. *HA* fixe les logos d'autres entreprises de vêtements de sport sur les pantalons, les t-shirts et les sous-vêtements qu'elle fabrique. Les ventes à d'autres entreprises du secteur du sport sont une source importante de revenus pour *HA*.

Les niveaux hiérarchiques sont nombreux chez *HA*. À chaque niveau hiérarchique, l'étendue des responsabilités est étroite et l'entreprise est organisée par produit. Les dirigeants de *HA* pensent que cette structure organisationnelle garantit la qualité des produits, qu'ils considèrent comme essentielle pour la fidélisation à la marque.

Le secteur des vêtements de sport devient de plus en plus compétitif. Certains fabricants étrangers ont commencé à utiliser la fixation des prix (tarification) de pénétration pour conquérir des parts de marché. Depuis trois ans, aucune des sources de revenus de *HA* n'a augmenté, malgré la hausse du nombre d'unités vendues. Les marges bénéficiaires brute et nette de *HA* ont toutes deux décliné. Les ventes ont pourtant augmenté au cours des trois dernières années. *HA* a dû trouver des financements supplémentaires externes pour accroître sa production.

Pour réagir face à la concurrence croissante, *HA* envisage deux options :

- **option 1** : externaliser à l'étranger une partie de la fabrication des produits ;
- **option 2** : pénétrer le marché du commerce de détail (B2C) en ligne qui est en plein essor.

Les études de marché indiquent que les consommateurs s'attendent de plus en plus à acheter en ligne.

- (a) Exprimez **deux** façons dont la part de marché peut être mesurée. [2]
- (b) Dessinez l'organigramme de *HA*. [4]
- (c) Expliquez :
- (i) les répercussions des prix pratiqués par la concurrence étrangère sur le seuil de rentabilité de *HA* ; [2]
- (ii) pourquoi *HA* a dû trouver des financements supplémentaires externes pour accroître sa production. [2]
- (d) Recommandez si *HA* devrait choisir l'**option 1** ou l'**option 2**. [10]

#### 4. Red Squirrel Apple Juice (RS)

*Red Squirrel Apple Juice (RS)* est une coopérative agricole cultivant les pommes. Le nom de *RS* provient de l'écureuil roux (en anglais, « red squirrel »), dont la population est en déclin car détrônée par les écureuils gris. Originaires d'Amérique du Nord, les écureuils gris sont agressifs et ont envahi l'habitat des écureuils roux. Les fondateurs de *RS* ont pensé que l'écureuil roux serait un symbole pertinent pour enrayer le déclin du jus de pomme traditionnel, délaissé par le consommateur au profit des boissons américaines à haute teneur en sucres. Avec ce symbole, *RS* avait pour objectif de plaire au public soucieux de l'environnement et de leur santé.



À l'origine, *RS* ne vendait son jus de pomme qu'en citerne à des entreprises du secteur des boissons. Celles-ci le mettaient en bouteilles et le vendaient sous leur marque. *RS* demandait à ses entreprises de placer son logo à l'écureuil rouge sur leurs étiquettes. Bien que *RS* ne vende son produit qu'à un petit nombre d'entreprises, on peut ainsi trouver son logo sur des bouteilles de jus de pomme aux quatre coins du pays.

La notoriété de la marque *RS* s'est développée. Les dirigeants de la coopérative ont récemment ouvert un nouveau canal de distribution : la vente directe de bouteilles de jus de pomme aux consommateurs sur le site de fabrication. Le prix sur site est moins cher que dans les magasins. Le nouveau canal de distribution a requis des dépenses d'investissement ainsi que des dépenses d'exploitation supplémentaires. *RS* a subi des coûts de main-d'œuvre et de promotion supplémentaires, donc certains agriculteurs se sont plaints.

Au cours des dernières décennies, une certaine hostilité face à l'immigration s'est développée dans le pays de *RS*. Certaines organisations à caractère politique ont commencé à utiliser l'écureuil rouge comme symbole de cette hostilité et certaines entreprises du secteur des boissons souhaitent supprimer le logo de *RS* de leurs étiquettes.

Certaines parties prenantes chez *RS* s'inquiètent.

- (a) Exprimez **deux** caractéristiques d'une coopérative. [2]
- (b) En faisant référence à *RS*, expliquez l'importance de la marque d'une entreprise. [4]
- (c) En faisant référence à *RS*, expliquez la différence entre les dépenses d'investissement **et** les dépenses d'exploitation. [4]
- (d) Discutez de **deux** sources possibles de conflit entre les intérêts de *RS* et ceux de ses parties prenantes. [10]

## 5. Frez PLC (FR)

*Frez PLC (FR)* emploie 6000 personnes dans ses 100 supermarchés et 250 à son siège social. *FR* utilise un système d'évaluation à 360 degrés pour les employés du siège social. Les membres du conseil d'administration de *FR* pensent que ce système a amélioré la rétention et le moral du personnel employé au siège social. Cette année, pour réduire les frais, *FR* a proposé le télétravail aux employés du siège social, dont 60 % ont accepté. Ils travailleront au siège social seulement un jour par mois.

Chaque supermarché *FR* est constitué de 10 départements. À cause de la large étendue de responsabilités leur incombant, les responsables de ces départements sont préoccupés par la charge de travail qui leur revient. Chaque année, des responsables de département quittent l'entreprise, et la rotation du personnel des supermarchés *FR* va ainsi croissant d'année en année. En janvier, *FR* a allongé les horaires d'ouverture de ses supermarchés et a embauché 1000 employés supplémentaires à temps partiel. *FR* envisage d'étendre son système d'évaluation à 360 degrés à tous les employés de ses supermarchés.

Depuis peu, la clientèle des supermarchés demande de plus en plus qu'on la livre à domicile, même si les experts du secteur ne sont pas tous convaincus que cette tendance va durer. Les concurrents principaux de *FR* proposent déjà des services de livraison.

*FR* a décidé de lancer un service de livraison à domicile. Il faudra 500 camionnettes, qui seront remplacées tous les cinq ans. *FR* envisage deux options :

- **option 1**: acheter les camionnettes au prix unitaire de \$34 000 et financer cet achat avec un prêt bancaire à 3 % d'intérêt sur cinq ans ;
- **option 2**: faire un crédit-bail pour les camionnettes au prix de \$13 000 par an par camionnette. La durée minimale de location sera de 24 mois.

*FR* a déjà emprunté \$50 millions en 2019 pour financer la modernisation de ses supermarchés.

- (a) Exprimez **deux** caractéristiques d'une société à responsabilité limitée. [2]
- (b) (i) Expliquez, en faisant référence à la pyramide de Maslow, comment le télétravail pourrait éroder la motivation des employés du siège social de *FR*. [2]
- (ii) Expliquez **un** inconvénient du télétravail pour *FR* (**hormis** les répercussions sur la motivation des employés). [2]
- (c) Expliquez **deux** inconvénients pour *FR* d'étendre son système d'évaluation à 360 degrés aux employés des supermarchés. [4]
- (d) Recommandez si *FR* devrait choisir l'**option 1** ou l'**option 2**. [10]

Références :