

© International Baccalaureate Organization 2025

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 2025

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, 2025

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 supérieur et niveau moyen

Épreuve 1

30 avril 2025

Zone A après-midi | **Zone B** après-midi | **Zone C** après-midi

1 heure 30 minutes

Instructions destinées aux candidates et aux candidats

- N'ouvrez pas cette épreuve d'examen avant d'y être autorisé(e).
- Lisez attentivement l'étude de cas.
- Section A : répondez à toutes les questions.
- Section B : répondez à une question.
- La calculatrice est autorisée pour cette épreuve.
- Le nombre maximum de points pour cette épreuve d'examen est de **[30 points]**.

Myt PLC (Myt)

Myt PLC (Myt) est une société internationale à capital ouvert qui produit des boissons non alcoolisées. Le siège social de *Myt* est situé aux États-Unis (USA). *Myt* est propriétaire d'usines de production sur six continents.

- 5 *Myt* s'est développée par croissance interne et externe. À ses débuts, *Myt* ne produisait qu'une seule boisson : une boisson gazeuse sans alcool, sucrée et à base d'extraits végétaux. En 2020, *Myt* possédait un large portefeuille de plus de 30 boissons différentes, qu'elle vendait en bouteilles et boîtes. La stratégie promotionnelle de *Myt* utilise, entre autres, les services d'influenceurs sur réseaux sociaux.
- 10 Un lien a été établi entre les deux enjeux de santé que sont l'obésité et le diabète et les boissons, qui sont très nombreuses à fournir en une seule boîte l'apport en sucre quotidien recommandé pour un adulte. Toutefois, les substituts au sucre présents dans les boissons « sans sucre » ont également été associés à toute une variété de troubles de santé. De nombreuses boissons produites par *Myt* ont une teneur élevée en caféine et en sucre.
- 15 En 2023, le conseil d'administration de *Myt* a entamé un processus de diversification, qui a vu *Myt* prendre le contrôle de :
- *Lotssa Coffee (LC)*, une chaîne de cafés comptant plus de 4000 points de vente répartis sur 35 pays ;
 - *Honest Water (HW)*, une société qui produit de l'eau potable en bouteille.
- 20 *Myt* a annoncé qu'elle prévoyait de :
- moderniser ses usines et de les transformer pour qu'elles soient écologiques ;
 - examiner son entrée éventuelle sur le marché des collations saines ;
 - utiliser des avatars générés par ordinateur pour produire ses publicités ;
 - réduire la teneur en caféine et en sucre de ses produits ;
 - améliorer sa responsabilité sociale d'entreprise (RSE).
- 25 La prise de contrôle de *LC* n'a pas été aussi simple que la direction de *Myt* l'avait prévue. *Myt* avait toujours évolué dans le secteur secondaire et fonctionnait avec une hiérarchie limitée. Toutefois, après avoir pris le contrôle de *LC*, *Myt* s'est retrouvée à évoluer dans le secteur tertiaire et avait besoin d'un organigramme plus vertical.
- 30 La direction de *LC* utilisait un style de direction démocratique. La direction de *Myt*, pour sa part, avait toujours utilisé un style de direction autocratique. Les deux entreprises fonctionnaient bien avec le style de direction qu'elles avaient choisi. Néanmoins, après la prise de contrôle, une bonne partie des employés de *LC* a remarqué que l'on s'éloignait du style de direction démocratique antérieur. *Myt* a également découvert qu'il existait aussi davantage d'obstacles à la communication que dans le passé.
- 35 Tous les fabricants de boissons, y compris *Myt*, mettent vigoureusement en avant leur responsabilité sociale d'entreprise (RSE) en raison des critiques exprimées par les groupes de pression. Ces critiques incluent la surexploitation des ressources limitées en eau dans certaines parties du monde et l'excès de sucre dans les boissons produites.
- 40 *LC* et *HW* ont toutes deux conservé leur identité, différente de celle de *Myt*. *Myt* possédait 100 % des actions de chaque entreprise. *LC* et *HW* se développaient rapidement, gagnant des parts de marché sur des marchés en pleine croissance.

Lorsque *Myt* a fait l'acquisition de *LC* et de *HW*, le conseil d'administration de *Myt* a décidé que l'achat des deux entreprises serait financé par :

- trésorerie ;
- 45 • prêts ;
- vente de nouvelles actions *Myt*.

Par ailleurs, plusieurs programmes de *Myt* coûtaient des sommes considérables, par exemple le paiement des frais d'inscription pour les employés suivant une formation universitaire ou l'achat de bouteilles en plastique recyclées, plus coûteuses mais biodégradables, pour ses boissons.

- 50 Lors de l'assemblée générale des actionnaires de 2024, le président-directeur général (PDG) de *Myt* a annoncé que le conseil d'administration envisageait de prendre le contrôle de *TevenDejo* (*TD*), une chaîne de salons de thé comprenant plus de 500 points de vente situés dans les pays où est implanté *LC*. Ces points de vente ne servent que du thé chaud et ne vendent pas de thé en vrac ou en sachet, ce qui signifie qu'ils n'ont pas besoin de présentoirs coûteux où seraient
- 55 exposées différentes variétés de thé.

Tout comme *LC*, *TD* bénéficie d'une forte notoriété de marque. La marque *TD* est prisée chez les jeunes de moins de 30 ans et l'entreprise est en pleine croissance. Toutefois, *LC* plaît généralement aux personnes de plus de 45 ans et, en ce qui concerne sa croissance interne, *LC* est au stade de la maturité dans son cycle de vie de produit.

- 60 Un fort pourcentage du total des coûts de *TD* provient des frais de crédit-bail de ses 500 points de vente et des salaires payés à ses employés. 80 % des baux de location des points de vente de *TD* sont renouvelables dans les deux prochaines années.

- TD* a enregistré une forte croissance de ses ventes au cours des quatre dernières années. Durant cette période, *TD* a largement utilisé le système des offres spéciales, afin de proposer des tarifs inférieurs à ses concurrents principaux. Ces offres spéciales changent tous les mois et sont très médiatisées à la télévision, à la radio et dans les journaux. Les frais de marketing de *TD* ont augmenté de 10 % par an en moyenne depuis 2021.
- 65

Le **tableau 1** indique le chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire brute de *TD*.

Tableau 1 : chiffre d'affaires et marge bénéficiaire brute de *TD*, 2021–2024

	Chiffre d'affaires (en \$ millions)	Marge bénéficiaire brute (%)
2021	500	50
2022	550	46
2023	580	43
2024	610	40

- Pour réduire les frais de personnel, *TD* a testé un changement de rémunération : dans 200 points de vente, les employés recevant un salaire horaire deviendraient auxiliaires de gestion avec un salaire fixe. Toutefois, des journalistes ont découvert que ces « auxiliaires de gestion » nettoyaient les tables, vidaient les poubelles et devaient maintenant travailler par semaine huit heures supplémentaires non rémunérées par rapport aux heures indiquées sur leur contrat. De nombreux articles sont parus dans les médias au sujet de l'exploitation de ces « auxiliaires de gestion ».
- 70

75 De nombreuses parties prenantes étaient inquiètes à l'idée d'une éventuelle prise de contrôle de *TD* par *Myt*. Les deux premières prises de contrôle (*LC* et *HW*) ayant affaibli sa liquidité, *Myt* était dans l'impossibilité d'utiliser uniquement sa trésorerie pour une troisième. Ses actionnaires ont également fait part de leurs inquiétudes concernant l'exploitation du personnel de *TD*.

Après l'annonce par le PDG de *Myt* de l'éventuelle prise de contrôle de *TD*, Afa Kibet, une
80 actionnaire puissante possédant 12 % des actions de *Myt*, s'est exprimée en faveur de la prise de contrôle. Elle a déclaré qu'acquérir une part de marché plus importante sur le marché existant de *Myt* était une démarche moins risquée. Elle a ajouté qu'ensemble, les points de vente de *LC* et de *TD* représentent une implantation parfaite pour pénétrer le marché. Elle a expliqué que, sur tous
85 les pays dans lesquels ils sont implantés, il existe une classe moyenne importante ou grandissante qui aime et peut se permettre d'aller dans un café ou un salon de thé pour acheter une boisson chaude, et que beaucoup de jeunes préfèrent boire du thé ou du café.

Une autre actionnaire, Amina Hamisi, souhaitait pour sa part que l'entreprise réfléchisse soigneusement avant de prendre une décision. Elle a expliqué que *Myt* a plusieurs options et que le conseil d'administration devrait envisager d'autres stratégies. Amina, comme d'autres
90 actionnaires, a également dit s'inquiéter du fait que *Myt* avait très peu de liquidité et un volume de dette trop important provenant de prêts pour prendre le contrôle d'une autre entreprise.

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

Section A

Répondez à **toutes** les questions de cette section.

1. Définissez le terme *niveaux de hiérarchie*. [2]
2. Citez **deux** façons de mesurer la part de marché. [2]
3. En faisant référence à *Myt* et *LC*, expliquez la différence entre le secteur secondaire et le secteur tertiaire (lignes 25–28). [4]
4. En faisant référence à *Myt*, distinguer la croissance interne de la croissance externe. [4]
5. Expliquez une action en cours de réalisation par *Myt* pour améliorer sa responsabilité sociale d'entreprise (RSE). [2]
6. Expliquez **deux** obstacles à la communication possible chez *Myt* et *LC*. (lignes 33–34). [6]

Section B

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

7. Discutez si *Myt* doit prendre le contrôle de *TD*. [10]
 8. À l'aide de la matrice d'Ansoff, recommandez à *Myt* une stratégie de croissance **autre que** le développement du marché. [10]
-