



International Baccalaureate®  
Baccalauréat International  
Bachillerato Internacional

# **Gestion des entreprises**

## **Niveau supérieur et Niveau moyen**

**Spécimens des épreuves 1 et 2**

**Premiers examens en 2016**

# **TABLE DES MATIÈRES**

**Gestion des entreprises niveau supérieur épreuve 1 spécimen d'épreuve**

**Gestion des entreprises niveau supérieur épreuve 1 spécimen d'épreuve  
barème de notation**

**Gestion des entreprises niveau supérieur épreuve 2 spécimen d'épreuve**

**Gestion des entreprises niveau supérieur épreuve 2 spécimen d'épreuve  
barème de notation**

**Gestion des entreprises niveau moyen épreuve 1 spécimen d'épreuve**

**Gestion des entreprises niveau moyen épreuve 1 spécimen d'épreuve  
barème de notation**

**Gestion des entreprises niveau moyen épreuve 2 spécimen d'épreuve**

**Gestion des entreprises niveau moyen épreuve 2 spécimen d'épreuve  
barème de notation**

**Gestion des entreprises spécimen d'épreuve étude de cas**



**GESTION DES ENTREPRISES  
NIVEAU SUPÉRIEUR  
ÉPREUVE 1**

SPÉCIMEN D'ÉPREUVE

2 heures 15 minutes

---

**INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS**

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y avoir été autorisé(e).
- Une copie non annotée de *l'étude de cas pour la matière Gestion des entreprises* est nécessaire pour cette épreuve.
- Lisez attentivement l'étude de cas.
- Une copie non annotée du *recueil de formules pour la matière gestion des entreprises* est nécessaire pour cette épreuve.
- Section A : répondez à deux questions.
- Section B : répondez à la question 4.
- Section C : répondez à la question 5.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de *[60 points]*.

### SECTION A

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

1. (a) En vous référant à *B-Pharma*, décrivez **deux** manières par lesquelles la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) peut être importante. [4 points]
- (b) Appliquez la matrice BCG (Boston Consulting Group) au portefeuille de produits de *B-Pharma*. [6 points]
2. (a) En vous référant à *B-Pharma*, résumez **deux** aspects principaux d'une société anonyme. [4 points]
- (b) Expliquez l'importance de la marque pour *B-Pharma*. [6 points]
3. (a) Décrivez **deux** bénéfices pour *B-Pharma* d'une stratégie de fixation des prix (tarification) de prix de revient majoré pour ses médicaments. [4 points]
- (b) Analysez l'efficacité du style de direction de Susan James dans la filiale canadienne de *B-Pharma*. [6 points]

Page vierge

**SECTION B**

Répondez à la question suivante.

4. Suzuko Tanaka a maintenant davantage d'informations sur la filiale américaine de *B-Pharma* :

	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Trésorerie	50m \$	40m \$
Fournisseurs	800m \$	850m \$
Clients	350m \$	410m \$
Prêts à court terme	200m \$	400m \$
Stock	360m \$	375m \$
<b>Ratios :</b>		
Ratio de liquidité générale	0,76	0,66
Ratio de liquidité réduite	0,40	0,36

Elle s'inquiète des changements dans la liquidité de la filiale.

En outre, le conseil d'administration de *B-Pharma* envisage l'**Option** stratégique **2** pour la future croissance :

**Pénétration du marché en Chine**

Coût total probable : 50 millions \$.

En Chine, *B-Pharma* fournit des médicaments à des cliniques privées, des hôpitaux et à un petit segment de consommateurs. **L'Option 2** consiste à pénétrer encore davantage le grand marché chinois. La production pour ce marché serait externalisée à des fabricants chinois qui utilisent une production en flux dans des usines extrêmement modernisées. C'est en contraste avec la production par lots utilisée par *B-Pharma*. L'espérance de vie s'allonge en Chine et la région connaît un développement économique rapide. La commercialisation des médicaments en Chine se ferait par un système de franchises. Toutefois certains directeurs sont inquiets que :

- certaines entreprises locales puissent copier illégalement certains des produits de *B-Pharma*
- déléguer le contrôle qualité aux fabricants chinois puisse rendre la qualité difficile à gérer
- les différences culturelles entre la Chine et le Japon puissent avoir un impact négatif sur la mise en place de cette option.

(a) Définissez le terme *franchise*. [2 points]

(b) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *B-Pharma* d'utiliser la production par lots pour la production de médicaments. [4 points]

(Suite de la question à la page suivante)

*(Suite de la question 4)*

- (c) Si *B-Pharma* met en place l'**Option 2** (pénétration de marché en Chine), expliquez **un** avantage et **un** inconvénient de l'externalisation pour *B-Pharma*. [4 points]
- (d) En utilisant les informations financières de 2011 à 2014 (Annexe 1 et tableau page 4), discutez **deux** stratégies pour améliorer la liquidité de la filiale américaine de *B-Pharma*. [10 points]

**SECTION C**

Répondez à la question suivante.

5. Le conseil d'administration de *B-Pharma* envisage maintenant les deux autres options stratégiques :

**Option 1 : Développement du marché en Europe**

Coût total probable : 100 millions \$.

Pour acquérir une capacité de production et un réseau de canaux de distribution en Europe, *B-Pharma* pourrait entrer dans ce marché par l'acquisition hostile (OPA) de plusieurs sociétés européennes. Ces sociétés pourraient être achetées à bas prix.

Toutefois, afin de réaliser des synergies, il faudra surmonter certains obstacles :

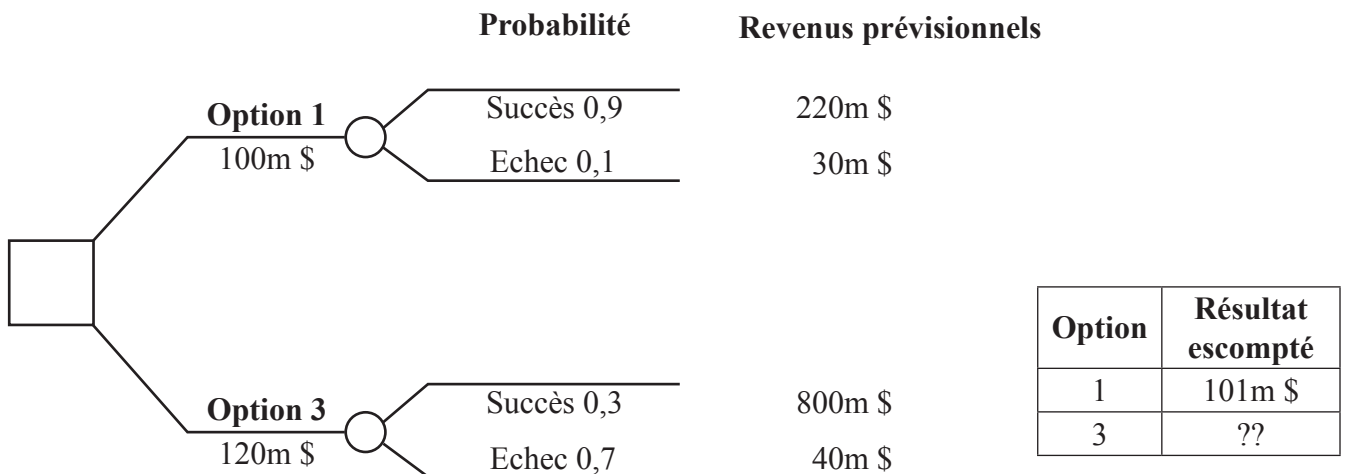
- les usines disponibles à l'achat ont besoin d'être modernisées. Par conséquent elles pourraient bénéficier des dernières méthodes de qualité totale (TQM) en usine
- les travailleurs européens s'attendent à être responsabilisés et vont probablement résister à toute tentative de restructuration
- les travailleurs européens sont inquiets de la réputation de *B-Pharma* après avoir entendu parler du scandale sur les expérimentations sur des animaux.

**Option 3 : Diversification du portefeuille de produits**

Coût total probable : 120 millions \$.

Certains directeurs pensent que *B-Pharma* serait perçue comme étant plus éthique si elle faisait des produits pour améliorer la santé des animaux. Elle pourrait produire une gamme de médicaments pour animaux en vente aux vétérinaires. Ce vaste marché en croissance partout dans le monde est très compétitif et il présente plusieurs risques pour *B-Pharma*. C'est un marché qui lui est entièrement nouveau, donc une suggestion est de créer une co-entreprise (*joint venture*) avec une société japonaise expérimentée. *B-Pharma* envisage ici un nouveau nom de marque.

Les deux options sont résumées dans l'arbre de décision ci-dessous :



(Suite de la question à la page suivante)



*(Suite de la question 5)*

En utilisant les données quantitatives et qualitatives de l'étude de cas et le matériel supplémentaire ci-dessus, recommandez quelle option 1 **ou** 3 est la meilleure pour que *B-Pharma* atteigne son objectif de croissance.

Il vous sera utile de calculer le résultat escompté de l'**Option 3** dans l'arbre de décision ci-dessus.

*[20 points]*

---





# **BARÈME DE NOTATION**

## **SPÉCIMEN DE L'ÉPREUVE**

### **GESTION DES ENTREPRISES**

#### **Niveau supérieur**

#### **Épreuve 1**

**Les bandes de notation et les critères d'évaluation des pages 2-6 devront être utilisés là où c'est indiqué dans le barème de notation.**

<b>Points</b>	<b>Descripteur de niveau</b>
<b>0</b>	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
<b>1-2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve de connaissances et d'une compréhension limitées des aspects pertinents et des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises.</li> <li>• Il utilise la terminologie de la gestion des entreprises de façon limitée.</li> <li>• Il fait peu référence aux documents servant de stimulus.</li> </ul>
<b>3-4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève décrit ou analyse partiellement quelques aspects pertinents et utilise dans une certaine mesure les outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises.</li> <li>• Il utilise parfois la terminologie appropriée.</li> <li>• Il fait quelques références aux documents servant de stimulus qui vont au-delà du nom d'une personne ou plusieurs personnes et/ou du nom de l'organisation.</li> <li>• Au niveau le plus bas de la bande de notation, les réponses sont principalement théoriques.</li> </ul>
<b>5-6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève analyse les aspects pertinents et utilise les outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises de manière appropriée.</li> <li>• Il utilise la terminologie appropriée tout au long de la réponse.</li> <li>• Il utilise les documents servant de stimulus de manière efficace.</li> </ul>

<b>Points</b>	<b>Descripteur de niveau</b>
<b>0</b>	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
<b>1–2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une compréhension limitée des exigences relatives à la question.</li> <li>• Peu d'outils (le cas échéant), de techniques et de théories de gestion des entreprises sont expliqués ou appliqués, et la terminologie de la gestion des entreprises est manquante.</li> <li>• Il fait peu référence aux documents servant de stimulus.</li> </ul>
<b>3–4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une certaine compréhension des exigences relatives à la question.</li> <li>• Quelques outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués ou appliqués, et la terminologie appropriée est utilisée dans une certaine mesure.</li> <li>• Il fait quelques références aux documents servant de stimulus, mais elles ne vont souvent pas au-delà du nom d'une personne ou plusieurs personnes et/ou du nom de l'organisation.</li> </ul>
<b>5–6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une compréhension de la plupart des exigences relatives à la question.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués et appliqués, et la terminologie appropriée est utilisée la plupart du temps.</li> <li>• Il fait quelques références aux documents servant de stimulus qui vont au-delà du nom d'une personne ou plusieurs personnes et/ou du nom de l'organisation.</li> <li>• Son travail démontre une réponse relativement nuancée.</li> <li>• Quelques jugements sont pertinents mais ne sont pas étayés.</li> </ul>
<b>7–8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une bonne compréhension des exigences relatives à la question.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués et appliqués de manière satisfaisante, et la terminologie appropriée est utilisée.</li> <li>• Il fait de bonnes références aux documents servant de stimulus.</li> <li>• Son travail démontre une réponse bien nuancée.</li> <li>• Les jugements sont pertinents mais ne sont pas toujours bien étayés.</li> </ul>
<b>9–10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une bonne compréhension des exigences relatives à la question, y compris les implications, le cas échéant.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont clairement expliqués et appliqués dans le but voulu. La terminologie appropriée est utilisée tout au long de la réponse.</li> <li>• Il utilise les documents servant de stimulus de manière efficace et de façon à donner un poids significatif à la réponse.</li> <li>• L'ensemble de son travail démontre une réponse bien nuancée.</li> <li>• Les jugements sont pertinents et bien étayés.</li> </ul>

## Critères d'évaluation de la section C

### Critère A : Connaissance et compréhension des outils, techniques et théories

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève démontre sa connaissance et sa compréhension des outils, techniques et théories pertinents de gestion des entreprises présents et/ou implicites dans la question. L'utilisation appropriée de la terminologie de gestion des entreprises en fait partie.

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	L'élève démontre une connaissance superficielle des outils, techniques et théories pertinents.
2	L'élève démontre une connaissance et une compréhension satisfaisantes des outils, techniques et théories pertinents.
3	L'élève démontre généralement un bon niveau de connaissance et de compréhension des outils, techniques et théories pertinents, bien que les explications puissent manquer d'approfondissement ou d'envergure.
4	L'élève démontre un bon niveau de connaissance et de compréhension des outils, techniques et théories pertinents.

### Critère B : Mise en application

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève est capable d'appliquer les outils, techniques et théories pertinents de gestion des entreprises à l'organisation faisant l'objet de l'étude de cas.

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Les outils, techniques et théories pertinents de gestion des entreprises sont reliés à l'organisation faisant l'objet de l'étude de cas, mais ce lien est inapproprié ou superficiel.
2	Les outils, techniques et théories pertinents de gestion des entreprises sont reliés de façon appropriée à l'organisation faisant l'objet de l'étude de cas, mais ce lien n'est pas développé.
3	Les outils, techniques et théories pertinents de gestion des entreprises sont généralement bien appliqués pour expliquer la situation et les problèmes de l'organisation faisant l'objet de l'étude de cas. Toutefois, cette explication peut manquer d'approfondissement ou d'envergure. Des exemples sont fournis.
4	Les outils, techniques et théories pertinents de gestion des entreprises sont bien appliqués pour expliquer la situation et les problèmes de l'organisation faisant l'objet de l'étude de cas. Les exemples sont appropriés et explicatifs.

### Critère C : Arguments raisonnés

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève énonce des arguments raisonnés. Cela implique de construire des arguments pertinents et nuancés, par exemple, en explorant des pratiques différentes, en pesant les points forts et les points faibles, en les comparant et les opposant ou en examinant leurs implications, en fonction des exigences de la question. Cela inclut également de savoir justifier les arguments en présentant des preuves à l'appui des affirmations énoncées.

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Des affirmations sont faites, mais elles restent superficielles.
2	Des arguments pertinents sont énoncés mais ils ne sont pas justifiés la plupart du temps.
3	Des arguments pertinents sont énoncés et ils sont justifiés la plupart du temps.
4	Des arguments pertinents et nuancés sont énoncés et ils sont correctement justifiés.

### Critère D : Structure

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève organise ses idées avec clarté, et présente un travail écrit structuré comprenant :

- une introduction
- un corps de texte
- une conclusion
- des paragraphes adaptés à l'objectif recherché.

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Deux éléments structurels au maximum sont présents, et peu d'idées sont clairement organisées.
2	Trois des éléments structurels sont présents, ou bien la plupart des idées sont clairement organisées.
3	Trois ou quatre des éléments structurels sont présents et la plupart des idées sont clairement organisées.
4	Tous les éléments structurels sont présents et les idées sont clairement organisées.

**Critère E : Individus et sociétés**

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève est capable de réflexions nuancées sur le point de vue de diverses parties prenantes pertinentes, comprenant des individus et des groupes internes et externes à l'organisation.

<b>Points</b>	<b>Descripteur de niveau</b>
<b>0</b>	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
<b>1</b>	Le point de vue d'un individu ou groupe est examiné de façon superficielle ou inappropriée.
<b>2</b>	Le point de vue d'un individu ou groupe pertinent est examiné de façon appropriée, ou deux points de vue d'individus ou de groupes pertinents sont analysés superficiellement ou de façon inappropriée.
<b>3</b>	Au moins deux points de vue d'individus ou de groupes pertinents sont examinés de façon appropriée.
<b>4</b>	Un examen nuancé est porté sur les points de vue d'individus et de groupes pertinents.



**SECTION A**

1. (a) **En vous référant à *B-Pharma*, décrivez deux manières par lesquelles la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) peut être importante.**

**[4 points]**

Les consommateurs doivent faire confiance aux médicaments de *B-Pharma*, et l'image est importante pour cette confiance. Dans le passé, le manque d'éthique dont a parfois fait preuve *B-Pharma* a nuit à son image ; the responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) permettrait de limiter les comportements non-éthiques et de renforcer l'image de marque de *B-Pharma*.

- La responsabilité sociétale d'entreprise pourrait inclure l'interdiction d'expérimenter sur des animaux, ce qui réduirait la propagande négative.
- Pour certains investisseurs et actionnaires, la responsabilité sociétale d'entreprise de *B-Pharma* pourrait être un facteur important pour leur décision d'investir ou non dans *B-Pharma*, contre d'autres sociétés.
- Pour certaines autres parties prenantes, comme de nouveaux employés, des chercheurs et des scientifiques, il est peut-être très important de travailler pour une société qui prend sa responsabilité sociétale d'entreprise et l'éthique professionnelle au sérieux, particulièrement dans l'industrie pharmaceutique où il s'agit parfois d'un sujet de controverse.
- Comme l'éthique professionnelle est de plus en plus importante dans la société, *B-Pharma* voudra peut-être planifier pour le long-terme et considérer son image en 2050 comme la société pharmaceutique la plus éthique de toute l'industrie.

*Acceptez toute autre réponse pertinente.*

**Note de 2+2.**

*Attribuez [1 point] pour chaque manière identifiée et [1 point] pour une description de cette manière dans le contexte de *B-Pharma*, avec un maximum de [2 points].*

(b) Appliquez la matrice BCG (Boston Consulting Group) au portefeuille de produits de *B-Pharma*.

[6 points]

La matrice BCG fait la distinction entre quatre types de produits selon leur part de marché et le taux de croissance du marché dans lequel ils sont vendus.

		<b>Part de marché relative</b>	
		Élevée	Faible
<b>Croissance du marché</b>	Élevée	Star	Dilemme
	Faible	Vache à lait	Poids mort

Le portefeuille de produits *B-Pharma* se prête bien à une matrice BCG et les applications suivantes sont possibles :

- Pharmax est un produit « vache à lait » : il a une part de marché élevée, bien établie, d'« environ un tiers du marché au Japon [pour les analgésiques] et aux États-Unis » (ligne 28) dans un marché à « croissance très lente » (ligne 29)
- Pharmaflo est un produit « star » : lancé il y a moins de dix ans, il a une part de 15 % d'un marché qui croît encore rapidement (lignes 32-33)
- Pharmaslim représente un produit « dilemme » : « le marché (...) [est] en croissance rapide » quoique les ventes ne soient pas bonnes (ligne 35).

Acceptez toute autre application pertinente, par exemple à propos de *Pharmatics*.

Attribuez un maximum de [2 points] si la matrice est seulement décrite/tracée sans application.

Attribuez un maximum de [4 points] si la matrice est correctement appliquée sans explication/justification.

Attribuez [6 points] si la matrice est correctement appliquée avec des explications dans le cadre de la situation de *B-Pharma*.

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

2. (a) **En vous référant à *B-Pharma*, résumez deux aspects principaux d'une société anonyme.** *[4 points]*

Les aspects principaux incluent les points suivants :

- *B-Pharma* vend ses actions au public, si bien que n'importe qui peut être un investisseur et avoir une part de propriété de la société
- *B-Pharma* a accès à de grands marchés de capitaux et est donc en mesure de lever plus de fonds
- Les comptes de *B-Pharma* doivent être audités et communiqués au public (il s'agit d'informations publiques)
- *B-Pharma* peut être vulnérable aux acquisitions (OPA); sa valeur peut aussi dépendre des fluctuations boursières
- *tout autre aspect pertinent.*

***Note de 2+2.***

*Attribuez [1 point] pour chaque aspect principal identifié et [1 point] pour le développement de chacun de ces aspects dans le contexte de B-Pharma, avec un maximum de [2 points].*

(b) **Expliquez l'importance de la marque pour *B-Pharma*.**

**[6 points]**

Les points suivants sont pertinents :

- il s'agit d'une multinationale opérant dans divers marchés
- elle a une grande gamme de produits de marque
- elle attire la fidélité de marque
- la marque est bien connue pour sa qualité et sa sécurité, ce qui est important pour les médicaments
- en raison de la concurrence des médicaments génériques moins chers, il est important que la marque ait du succès.

Mais toutefois :

- *B-Pharma* opère dans plusieurs pays pour lesquels une marque pharmaceutique n'aura pas forcément un attrait universel
- cela va à l'encontre de l'existence des filiales qui voudraient peut-être développer leurs propres marques
- il y a un risque de ne pas prêter attention aux cultures et aux langues locales, par exemple pour les noms des médicaments.

*Acceptez toute autre explication pertinente.*

*Attribuez un maximum de [2 points] si la notion de marque est analysée sans application.*

*Attribuez un maximum de [4 points] si la réponse manque de profondeur dans l'explication.*

*Attribuez [6 points] si l'explication est profonde et appliquée.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

3. (a) **Décrivez deux bénéfices pour B-Pharma d'une stratégie de fixation des prix (tarification) de prix de revient majoré pour ses médicaments.** [4 points]

Les bénéfices d'une stratégie de fixation des prix (tarification) de prix de revient majoré pour B-Pharma incluent les points suivants :

- c'est une méthode relativement aisée, mais il peut être difficile d'identifier certains coûts (par exemple R&D des années précédentes)
- cela peut permettre de s'assurer un bénéfice (au-delà du seuil de rentabilité)
- il est essentiel que les frais de R&D soient recouverts
- cela permet d'avoir une marge de bénéfice « souhaitée »
- c'est la pratique standard dans de nombreuses industries, y compris l'industrie pharmaceutique.

*Acceptez toute autre bénéfice pertinent.*

**Note de 2+2.**

*Attribuez [1 point] pour chaque bénéfice valide identifié et [1 point] pour une description du bénéfice identifié, avec un maximum de [2 points].*

(b) Analysez l'efficacité du style de direction de Susan James dans la filiale canadienne de *B-Pharma*.

[6 points]

Le style de direction de Susan peut être défini comme autocrate, car elle tend à imposer ses décisions sans écouter les demandes et les désirs des employés : elle a « rejeté les demandes de plus grande responsabilisation » (*lignes 55-56*) et elle semble incapable de communiquer avec les employés (*ligne 59*).

Ce style peut sembler inefficace, car il exacerbe les tensions entre les employés et la direction (menaces de grève) (*ligne 57*). C'est plutôt du point de vue des employés à qui le style de direction de Susan déplait.

Ce style peut être efficace, car des mesures strictes doivent être mises en place afin de résoudre les problèmes de productivité (la filiale canadienne a récemment souffert de niveaux de productivité inférieurs à ceux des autres filiales de *B-Pharma* (*lignes 51-52*)). Seul un style de direction autocrate peut entraîner des améliorations de productivité. C'est plutôt l'avis de Yukio et des directeurs du conseil d'administration de *B-Pharma*, c'est pourquoi ils ont recruté Susan.

*Acceptez toute autre analyse pertinente.*

*Attribuez un maximum de [2 points] si le style de direction est analysé sans application.*

*Attribuez un maximum de [4 points] si la réponse manque de profondeur dans l'analyse.*

*Attribuez [6 points] si l'analyse est profonde et appliquée.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

**SECTION B**

**4. (a) Définissez le terme *franchise*.**

**[2 points]**

La franchise est un moyen de croissance externe par lequel une entreprise a le droit d'utiliser un modèle commercial existant (par exemple une marque ou des méthodes de production) en payant en échange des droits (redevances) et dans de strictes conditions.

*Il n'est pas attendu des candidats qu'ils expriment leur définition exactement comme ci-dessus.*

*Attribuez [1 point] pour une définition de base qui exprime une connaissance et une compréhension partielles.*

*Attribuez [2 points] pour une définition complète et claire qui exprime une connaissance.*

- (b) Expliquez *un* avantage et *un* inconvénient pour *B-Pharma* d'utiliser la production par lots pour la production de médicaments. [4 points]

Les avantages de l'utilisation d'une production par lots pour la production de médicaments incluent les points suivants :

- cela convient bien pour la production de médicaments différenciés, par exemple avec des boîtes de taille différente
- cela permet d'avoir des lots de taille différente selon la demande pour certains médicaments
- c'est une méthode de production standard dans l'industrie pharmaceutique
- *B-Pharma* a une grande gamme de médicaments, et donc une production en flux n'est probablement pas souhaitable
- il est plus facile de gérer la qualité, ce qui est essentiel pour les médicaments.

Les inconvénients de l'utilisation d'une production par lots pour la production de médicaments incluent les points suivants :

- il n'est pas possible de profiter de certaines économies d'échelle
- la méthode est moins flexible que les autres
- il peut y avoir des coûts de stockage plus élevés, ce qui peut être un problème pour les médicaments qui ont une date limite de consommation.

*Acceptez toute autre avantage / inconvénient pertinent.*

**Note de 2+2.**

*Attribuez [1 point] pour un avantage/inconvénient pertinent ; attribuez un [1 point] supplémentaire pour une explication pertinente de cet avantage / inconvénient dans le contexte de B-Pharma, jusqu'à un maximum de [2 points].*



- (c) **Si B-Pharma met en place l'Option 2 (pénétration de marché en Chine), expliquez un avantage et un inconvénient de l'externalisation pour B-Pharma.** **[4 points]**

Les avantages possibles de l'externalisation incluent les points suivants :

- nul besoin d'investissement en Chine
- un tiers parti fera peut-être un meilleur travail car il peut s'y consacrer entièrement (spécialisation)
- les coûts seront peut-être moindres.

Les inconvénients possibles de l'externalisation incluent les points suivants :

- le contrôle qualité peut poser problème
- il peut être difficile d'empêcher les copies illégales.

*Acceptez toute autre avantage / inconvénient pertinent.*

**Note de 2+2.**

*Attribuez [1 point] pour un avantage / inconvénient pertinent ; attribuez un [1 point] supplémentaire pour une explication pertinente de cet avantage / inconvénient dans le contexte de B-Pharma, jusqu'à un maximum de [2 points].*

- (d) **En utilisant les informations financières de 2011 à 2014 (Annexe 1 et tableau page 4), discutez deux stratégies pour améliorer la liquidité de la filiale américaine de B-Pharma.** **[10 points]**

La liquidité a clairement empiré.

Le ratio de liquidité générale a baissé de 1,5 (ce qui est habituellement considéré comme un niveau idéal) à 0,66.

Très fort risque de problèmes de liquidité.

Le ratio de liquidité réduite a baissé de 1 (à nouveau un niveau idéal) à 0,36.

Considérant chaque élément individuellement :

- Il est inquiétant que les fournisseurs ne soient pas payés ; il se peut qu'ils exigent immédiatement leur paiement s'ils réalisent qu'il y a un problème.
- *B-Pharma* semble emprunter pour sortir de la situation ; c'est une mauvaise stratégie car les banques aussi risquent d'exiger leur argent et emprunter à court-terme est habituellement cher.
- Le stock s'est accru massivement. Est-ce en raison d'une augmentation des ventes ? Si oui, ce n'est pas un problème, à moins qu'il ne s'agisse d'une mauvaise gestion.
- Les débiteurs ont plus que doublé. Mauvaise gestion du crédit. Qui sont les débiteurs ? Des individus ou des entreprises ?

Les stratégies possibles incluent :

- Une amélioration du contrôle des stocks. Peut-être une bonne chose car les médicaments sont souvent bons pour seulement une durée limitée. La production a lieu au niveau local, c'est donc faisable.
- Une meilleure gestion du crédit. Qui sont les débiteurs ? Pourquoi ne paient-ils pas ? Quels mécanismes de contrôle du crédit sont en place ?
- L'affacturage – une source rapide de fonds (financement), c'est bien mais c'est cher impact possible sur les niveaux présents de liquidité, mais sans résoudre les problèmes sous-jacents.
- Emprunter ou obtenir plus de crédit ne résout pas le problème.
- Vendre davantage – mais ce n'est pas une solution instantanée, qui peut améliorer la liquidité.

*Une réponse purement théorique, ou sans utilisation effective des données de l'étude de cas, attribuez une note maximale de [4 points].*

*Une seule stratégie examinée dans le contexte de B-Pharma, attribuez une note maximale de [5 points].*

*Deux stratégies examinées, mais une utilisation limitée des données, attribuez une note maximale de [6 points].*

*Deux stratégies examinées, une bonne utilisation des données, mais une discussion limitée, attribuez une note maximale de [8 points].*

*Pour une note maximale, une utilisation effective des données, en examinant et discutant deux stratégies.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 3.

### SECTION C

5. En utilisant les données quantitatives et qualitatives de l'étude de cas et le matériel supplémentaire ci-dessus, recommandez quelle option 1 ou 3 est la meilleure pour que *B-Pharma* atteigne son objectif de croissance.

Il vous sera utile de calculer le résultat escompté de l'Option 3 dans l'arbre de décision ci-dessus.

[20 points]

#### Option 1 :

- un coût d'ensemble moindre que l'option 3
- un résultat escompté plus bas que l'option 3 (101 millions \$ contre 148 millions \$)
- un moindre risque d'échec que l'autre option
- en se basant purement sur l'arbre de décision, ce n'est pas la meilleure option, à moins que le risque ne soit le facteur déterminant
- une acquisition hostile (OPA) réussirait-elle ?
- les sociétés peuvent être achetées à bas prix, et peuvent assurer des profits à long terme
- les sociétés connaîtraient bien le marché local
- le risque est partagé entre plusieurs sociétés
- les marchés ressemblent plus aux marchés traditionnels.

Mais cependant :

- coûts de modernisation
- problèmes de ressources humaines.

#### Option 3 :

- de loin le résultat escompté le plus élevé, mais aussi les risques et les coûts les plus élevés
- peut aider à paraître plus éthique
- un marché mondial de taille et en expansion.

Mais cependant :

- le coût de l'échec est le plus élevé
- est-ce qu'une co-entreprise (joint-venture) réussira ?
- nouveau dans ce marché.

La décision dépend surtout de l'attitude de *B-Pharma* face au risque. On ne peut se baser sur une étude de marché pour décider.

*Acceptez toute autre argument pertinent.*

Les points seront attribués selon les critères d'évaluation des pages 4-6.

Le texte ci-dessous donne des conseils supplémentaires pour l'application des critères d'évaluation.

**Critère A :** Connaissance de parties du cours telles que : la prise de risque, les arbres de décision et les résultats escomptés, la matrice d'Ansoff, la diversification, le développement de marché, les acquisitions (OPA), les co-entreprises (joint-ventures), la prise de décision stratégique. Si le candidat ne comprend pas les arbres de décision et les résultats escomptés, attribuez une note maximale de *[3 points]*.

**Critère B :** L'application sera jugée par l'utilisation des données de l'étude de cas, en particulier les données supplémentaires. Si une seule option est prise en considération, attribuez une note maximale de *[2 points]*.

**Critère C :** Pour obtenir tous les points, il faut une comparaison équilibrée entre les deux options. S'il n'y a pas de comparaison mais l'analyse d'une option, attribuez une note maximale de *[2 points]*.

**Critère D :** Voir le critère lui-même.

**Critère E :** Les sujets possibles incluent : l'impact sur les travailleurs, les opinions des actionnaires et de la direction, les autres parties prenantes.

*A noter : une recommandation selon laquelle une décision ne peut être prise en raison du manque d'information (par exemple étude de marché) peut être considérée comme une décision du moment que les arguments sont soutenus.*

---



**GESTION DES ENTREPRISES  
NIVEAU SUPÉRIEUR  
ÉPREUVE 2**

SPÉCIMEN D'ÉPREUVE

2 heures 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 deux questions.
- Section C : répondez à une question.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de *[70 points]*.

**SECTION A**

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

**1. Safe Passage (SP)**

Trent Peters est l'un des sept partenaires de *Safe Passage (SP)*. Il fournit des services de garde du corps\* à des acteurs de cinéma, des politiciens et d'autres personnalités importantes en Europe et aux Amériques. Avec l'augmentation du niveau de vie et une plus grande richesse, l'Asie est devenue une opportunité de marché potentiel et Trent s'est vu confier la tâche de développer la planification de la main-d'œuvre.

Trent a identifié deux options pour le recrutement et la formation de gardes du corps en Asie :

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

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

Option	Coûts prévisionnels de l'option	Revenus prévisionnels si succès (Probabilité : 0,3)	Revenus prévisionnels si échec (Probabilité : 0,7)
1. Délocalisation dans le pays X	1		
a) S'il y a un changement de gouvernement (probabilité 0,2)		4	3
b) S'il n'y a pas de changement de gouvernement (probabilité 0,8)		19	2
2. Délocalisation dans le pays Y (pas de possibilité de changement de gouvernement)	6	21	4
3. Délocalisation dans le pays Z	4		
a) S'il y a un changement de gouvernement (probabilité 0,6)		16	4
b) S'il n'y a pas de changement de gouvernement (probabilité 0,4)		12	3

---

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

- (a) Résumez **une** caractéristique d'un partenariat qui pourrait aider *SP* comme entreprise. [2 points]
- (b) Construisez un arbre décisionnel pleinement légendé et calculez le résultat prévu de chaque option la délocalisation (*montrez tout votre travail*). Identifiez la meilleure option pour *SP*. [8 points]

## 2. Dan Electro

Dan Bowen est un entrepreneur individuel qui vend des appareils photo numériques directement aux consommateurs. Il possède un commerce en ligne et toutes ses ventes sont effectuées de façon électronique sous le nom d'entreprise *Dan Electro*.

### Informations financières pour 2012 (tous les chiffres sont en dollars US)

<b>Coûts fixes par année</b>	
Loyer	20 000
Marketing	4 000
Administration	5 000
Règlements des intérêts	1 000
<b>Coûts variables par appareil photo</b>	
Appareil photo	135
Transport	45
Main-d'œuvre directe	20
<b>Prix par appareil photo</b>	<b>250</b>

Dan prévoit de vendre 700 appareils photo en 2012.

- (a) Définissez l'expression *coûts variables*. [2 points]
- (b) (i) Construisez un graphique entièrement légendé, illustrant le seuil de rentabilité de *Dan Electro* pour 2012. Calculez et indiquez le seuil de rentabilité et la marge de sécurité, calculez le bénéfice prévisionnel pour la vente de 700 appareils photo (*montrez tout votre travail*). [6 points]
- (ii) Calculez le nombre d'appareils photo que *Dan Electro* doit vendre pour doubler le bénéfice prévisionnel (*montrez tout votre travail*). [2 points]

## SECTION B

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

### 3. Hands

*Hands*, une société en nom collectif fondée dans le sud de l'Argentine en 1968, fabrique des articles tricotés à la main tels que pulls, écharpes, sacs, tapis et couvertures selon des méthodes de production à l'unité. Cette entreprise emploie environ 300 femmes artisanes venant de zones rurales de Patagonie. Les ouvrières sont rémunérées à la pièce.

L'entreprise a relevé plusieurs défis au fil des ans tels qu'un manque de moyens financiers et des récessions économiques. Elizabeth Sosa, associée gérante, déclare que la survie de *Hands* dépend non seulement du produit, mais aussi de la fidélité des femmes artisanes à l'entreprise et au style de direction démocratique des partenaires. Elle a déclaré « nos ouvrières ont développé un fort sentiment d'appartenance à *Hands*. Nous sommes une équipe, l'opinion de chacun est entendue ».

Les associés souhaitent que *Hands* pénètre les marchés internationaux. Ils ont consulté les femmes artisanes plusieurs fois sur cette idée. Obtenir un consensus sur cette décision a pris du temps. Pour que *Hands* soit concurrentiel sur les marchés internationaux, le pouvoir de décision devrait être accordé à certaines femmes artisanes. Beaucoup d'entre elles ont exprimé leur crainte devant ces changements organisationnels proposés.

En dépit de la concurrence féroce des entreprises de tricot main en Inde, Nouvelle-Zélande et Uruguay, en deux ans *Hands* est entré sur les marchés américain et européen en utilisant une matière première de très bonne qualité et des méthodes de contrôle qualité. L'entreprise vend maintenant ses produits à des sociétés et des créateurs connus tels que Marc Jacobs, Donna Karan et Polo Ralph Lauren. Ces nouveaux clients se trouvent en dehors du bloc commercial\* régional Mercosur, où *Hands* est implanté, ce qui exige de nouveaux canaux de distribution. En conséquence, le fonds de roulement de *Hands* doit augmenter.

[Source : adapté de <http://www.manos.com.uy>, accès 13 juillet 2010]

- (a) Identifiez **deux** caractéristiques du contrôle qualité. [2 points]
- (b) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *Hands* d'utiliser un système de rémunération à la pièce pour ses ouvrières. [4 points]
- (c) Expliquez **deux** défis auxquels *Hands* peut avoir eu à faire face en pénétrant les marchés internationaux. [4 points]
- (d) Évaluez l'efficacité du style de direction démocratique des partenaires de *Hands*. [10 points]

---

\* bloc commercial : groupement de pays limitant le commerce provenant de pays non membres par la biais de mécanismes tels que les tarifs douaniers



#### 4. Maquinaria de la Oficina de Santiago, Ltda. (MOS)

*Maquinaria de la Oficina de Santiago, Ltda.* (Machines de bureau de Santiago SA, *MOS*) est une société anonyme familiale gérée par Maria Salazar, qui en 2009 devint présidente-directrice générale (PDG) de la compagnie après que son père Martino est parti à la retraite. Quand Martino a ouvert cette a fondé l’entreprise en 1959, il vendait principalement des machines à écrire. À présent, *MOS* vend les articles suivants pour une utilisation personnelle et de petite entreprise :

- téléphones mobiles modernes (par exemple iPhones *Apple*)
- lecteurs de DVD portables
- PC
- machines à écrire.

En raison de problèmes de liquidité, lorsque Maria devint présidente elle diligenta une analyse détaillée des ventes et du stock d’inventaire. Elle découvrit ceci :

	% des ventes, 2009	% des ventes, 2011	Ventes, 2011 en \$	% du stock, 2011	Stock moyen, 2011 en \$	Croissance du marché en %	Part de marché <i>MOS</i> estimée, en %, 2011
Téléphones mobiles modernes	12	15	1 800 000	12	73 000	12	0,1
Lecteurs de DVD portables	30	34	4 080 000	31	188 000	2	2
PC	55	50	6 000 000	50	304 000	2	1
Machines à écrire	3	1	120 000	7	43 000	-5	30
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>12 000 000</b>	<b>100</b>	<b>608 000</b>		

Maria en conclut que *MOS* devrait arrêter la vente des machines à écrire, car elles sont arrivées à la fin de leur cycle de vie. La réduction du stock de ces articles libérerait des fonds pour résoudre le problème de liquidité. La marge bénéficiaire brute de la société sur tous les produits est de 50% alors que pour les machines à écrire elle est de 60%.

Maria veut moderniser l’image de *MOS*. Elle aimerait changer le nom de la société en *Electrónica Moderna de Santiago, Ltda.* (Électronique moderne de Santiago SA). Son père, l’actionnaire principal de la société, n’aime pas cette idée. Il fait valoir que trop de clients fidèles utilisent encore des machines à écrire et que le nom de la société est bien connu dans les milieux d’affaires de Santiago. Les frais juridiques et autres coûts associés au changement de nom utiliseraient la totalité des fonds dégagés par la réduction du stock de machines à écrire.

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

*(Suite de la question 4)*

- (a) Définissez l'expression *cycle de vie du produit*. *[2 points]*
- (b) Calculez (*montrez tout votre travail*) :
  - (i) la rotation de stock 2011 pour *MOS*, en jours. *[2 points]*
  - (ii) la rotation de stock 2011 en jours pour les **machines à écrire**. *[2 points]*
- (c) Analysez le portefeuille de produits de *MOS* en appliquant la matrice BCG (Boston Consulting Group). *[4 points]*
- (d) Discutez des plans de Maria d'arrêter la vente des machines à écrire et de changer le nom de *MOS*. *[10 points]*

## 5. Changer les modèles et les pratiques d'emploi

Suite aux problèmes liés à la baisse du niveau de motivation au travail, le gouvernement a commandé un rapport. Les conclusions principales sont les suivantes :

- les employés éprouvent plus de stress au travail et passent plus de temps de transport domicile-travail que dans les années précédentes
- une majorité d'employés pensent que la satisfaction au travail est un élément important de leur vie
- les femmes voient les horaires et le nombre d'heures travaillées comme plus importants que le niveau de leur rémunération
- les employés qui ont des contrats à long terme s'engagent plus dans leur travail
- les employés ont plus tendance à quitter leur emploi si leur employeur a pris des mesures qui fait craindre une compression de poste
- beaucoup d'employés de bureau aimeraient utiliser les avancées technologiques récentes afin de travailler à domicile et de parvenir à un équilibre entre travail et vie personnelle
- certains employés, spécialement ceux qui ont des emplois mal payés, semblent résister aux pratiques de travail flexible.

Certains employeurs ont répondu positivement en introduisant des modèles et des pratiques de travail flexibles. Après avoir surmonté une certaine résistance au changement et supporté des coûts supplémentaires d'application certaines nouvelles pratiques, des employeurs ont constaté plus de flexibilité organisationnelle, un accroissement de l'engagement des employés et, pour certaines entreprises, un niveau plus élevé du profit.

Des employeurs, cependant, n'apprécient pas l'idée de modèles et de pratiques de travail flexibles.

- (a) Définissez l'expression *compression de postes*. [2 points]
- (b) Expliquez **deux** rétributions financières qu'une organisation peut utiliser pour motiver les employés. [4 points]
- (c) Suggérez **deux** raisons pour lesquelles des employeurs n'apprécient pas l'idée des modèles et pratiques flexibles de travail. [4 points]
- (d) En vous référant à **deux** théories de la motivation, discutez des effets de la tendance à offrir des modèles et pratiques flexibles de travail sur la motivation des employés. [10 points]

### 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 vous référant à **une ou deux** organisations que vous avez étudiées, discutez de quelle façon les **stratégies** de marketing peuvent différer dans **deux cultures** qui vous sont familières. *[20 points]*
  
  7. En vous référant à **une** organisation que vous avez étudiée, examinez les **changements** que la **mondialisation** entraîne dans la gestion des ressources humaines. *[20 points]*
  
  8. En vous référant à **une** organisation que vous avez étudiée, comparez et opposez l'importance de **l'innovation** et de **l'éthique** dans le développement de produits nouveaux. *[20 points]*
-



# **BARÈME DE NOTATION**

## **SPÉCIMEN DE L'ÉPREUVE**

### **GESTION DES ENTREPRISES**

#### **Niveau supérieur**

#### **Épreuve 2**

**Les bandes de notation et les critères d'évaluation des pages 2-5 devront être utilisés comme indiqué dans le barème de notation.**

<b>Points</b>	<b>Descripteur de niveau</b>
<b>0</b>	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
<b>1-2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une compréhension limitée des exigences relatives à la question.</li> <li>• Peu d'outils (le cas échéant), de techniques et de théories de gestion des entreprises sont expliqués ou appliqués, et la terminologie de la gestion des entreprises est manquante.</li> <li>• Il fait peu référence aux documents servant de stimulus.</li> </ul>
<b>3-4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une certaine compréhension des exigences relatives à la question.</li> <li>• Quelques outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués ou appliqués, et la terminologie appropriée est utilisée dans une certaine mesure.</li> <li>• Il fait quelques références aux documents servant de stimulus, mais elles ne vont souvent pas au-delà du nom d'une personne ou plusieurs personnes et/ou du nom de l'organisation.</li> </ul>
<b>5-6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une compréhension de la plupart des exigences relatives à la question.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués et appliqués, et la terminologie appropriée est utilisée la plupart du temps.</li> <li>• Il fait quelques références aux documents servant de stimulus qui vont au-delà du nom d'une personne ou plusieurs personnes et/ou du nom de l'organisation.</li> <li>• Son travail démontre une réponse relativement nuancée.</li> <li>• Quelques jugements sont pertinents mais ne sont pas étayés.</li> </ul>
<b>7-8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une bonne compréhension des exigences relatives à la question.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués et appliqués de manière satisfaisante, et la terminologie appropriée est utilisée.</li> <li>• Il fait de bonnes références aux documents servant de stimulus.</li> <li>• Son travail démontre une réponse bien nuancée.</li> <li>• Les jugements sont pertinents mais ne sont pas toujours bien étayés.</li> </ul>
<b>9-10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une bonne compréhension des exigences relatives à la question, y compris les implications, le cas échéant.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont clairement expliqués et appliqués dans le but voulu. La terminologie appropriée est utilisée tout au long de la réponse.</li> <li>• Il utilise les documents servant de stimulus de manière efficace et de façon à donner un poids significatif à la réponse.</li> <li>• L'ensemble de son travail démontre une réponse bien nuancée.</li> <li>• Les jugements sont pertinents et bien étayés.</li> </ul>

## Critères d'évaluation de la section C

### Critère A : Connaissances et compréhension conceptuelle

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève démontre sa connaissance et sa compréhension des concepts donnés et du contenu pertinent du cours de gestion des entreprises (théories, techniques et outils, en fonction des exigences de la question).

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	L'élève démontre une connaissance superficielle des concepts donnés. Le contenu du cours de gestion des entreprises n'est pas sélectionné ou le contenu sélectionné n'est pas pertinent.
2	L'élève démontre une compréhension satisfaisante de l'un ou des deux concepts donnés. Le contenu du cours de gestion des entreprises sélectionné est en partie pertinent. Le contenu pertinent est expliqué de façon satisfaisante.
3	L'élève démontre un bon niveau de compréhension de l'un ou des deux concepts donnés. Le contenu de gestion des entreprises sélectionné est pertinent, bien qu'il puisse ne pas être suffisant. Le contenu pertinent est généralement bien expliqué, bien que les explications puissent manquer d'approfondissement ou d'envergure.
4	L'élève démontre un bon niveau de compréhension des deux concepts donnés. Le contenu du cours de gestion des entreprises sélectionné est pertinent, suffisant et bien expliqué.

### Critère B : Mise en application

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève est capable d'appliquer les concepts donnés et le contenu pertinent du cours de gestion des entreprises (théories, techniques ou outils, en fonction des exigences de la question) à l'organisation ou aux organisations existantes. **L'organisation du monde réel ne doit pas être l'organisation qui figure dans l'étude de cas prescrite pour l'épreuve 1.**

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Les concepts donnés et/ou le contenu pertinent du cours de gestion des entreprises sont reliés à l'organisation ou aux organisations existantes, mais ce lien est inapproprié ou superficiel.
2	Les concepts donnés et/ou le contenu pertinent du cours de gestion des entreprises sont reliés de façon appropriée à l'organisation ou aux organisations existantes, mais ce lien n'est pas développé.
3	Les concepts donnés et le contenu pertinent du cours de gestion des entreprises sont généralement bien appliqués pour expliquer la situation et les problèmes de la ou des organisations existantes. Toutefois, cette explication peut manquer d'approfondissement ou d'envergure. Des exemples sont fournis.
4	Les concepts donnés et le contenu pertinent du cours de gestion des entreprises sont bien appliqués pour expliquer la situation et les problèmes de la ou des organisations existantes. Les exemples sont appropriés et explicatifs.

**Critère C : Arguments raisonnés**

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève énonce des arguments raisonnés. Cela implique de construire des arguments pertinents et nuancés, par exemple, en explorant des pratiques différentes, en pesant les points forts et les points faibles, en les comparant et les opposant ou en examinant leurs implications, en fonction des exigences de la question. Cela inclut également de savoir justifier les arguments en présentant des preuves raisonnables ou tout autre élément à l'appui des affirmations énoncées.

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Des affirmations sont faites, mais elles restent superficielles.
2	Des arguments pertinents sont énoncés mais ils ne sont pas justifiés la plupart du temps.
3	Des arguments pertinents sont énoncés et ils sont justifiés la plupart du temps.
4	Des arguments pertinents et nuancés sont énoncés et ils sont correctement justifiés.

**Critère D : Structure**

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève organise ses idées avec clarté, et présente un travail écrit structuré comprenant :

- une introduction
- un corps de texte
- une conclusion
- des paragraphes adaptés à l'objectif recherché.

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Deux des éléments structurels au maximum sont présents, et peu d'idées sont clairement organisées.
2	Trois des éléments structurels sont présents, ou bien la plupart des idées sont clairement organisées.
3	Trois ou quatre des éléments structurels sont présents, et la plupart des idées sont clairement organisées.
4	Tous les éléments structurels sont présents, et les idées sont clairement organisées.



**Critère E : Individus et sociétés**

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève est capable de réflexions nuancées sur les points de vue de diverses parties prenantes pertinentes, comprenant des individus et des groupes internes et externes à l'organisation.

<b>Points</b>	<b>Descripteur de niveau</b>
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Le point de vue d'un individu ou groupe est examiné de façon superficielle ou inappropriée.
2	Le point de vue d'un individu ou groupe pertinent est examiné de façon appropriée, ou deux points de vue d'individus ou de groupes pertinents sont analysés superficiellement ou de façon inappropriée.
3	Au moins deux points de vue pertinents d'individus ou de groupes pertinents sont examinés de façon appropriée.
4	Un examen nuancé est effectué sur les points de vue d'individus ou de groupes pertinents.

## SECTION A

1. (a) Résumez *une* caractéristique d'un partenariat qui pourrait aider SP comme entreprise. *[2 points]*

Les caractéristiques pourraient être les suivantes :

- 7 partenaires maximum, chacun spécialisé dans une zone ou une fonction
- obligation limitée ou aucune obligation concernant les comptes publiés en fonction du pays d'opération
- dresser un accord écrit / un contrat de société pour décider des responsabilités / partage des pertes et profits / résolution des conflits
- les responsabilités sont partagées, ce qui implique une collaboration dans la prise de décision.

*Acceptez toute autre caractéristique pertinente avec sa description.*

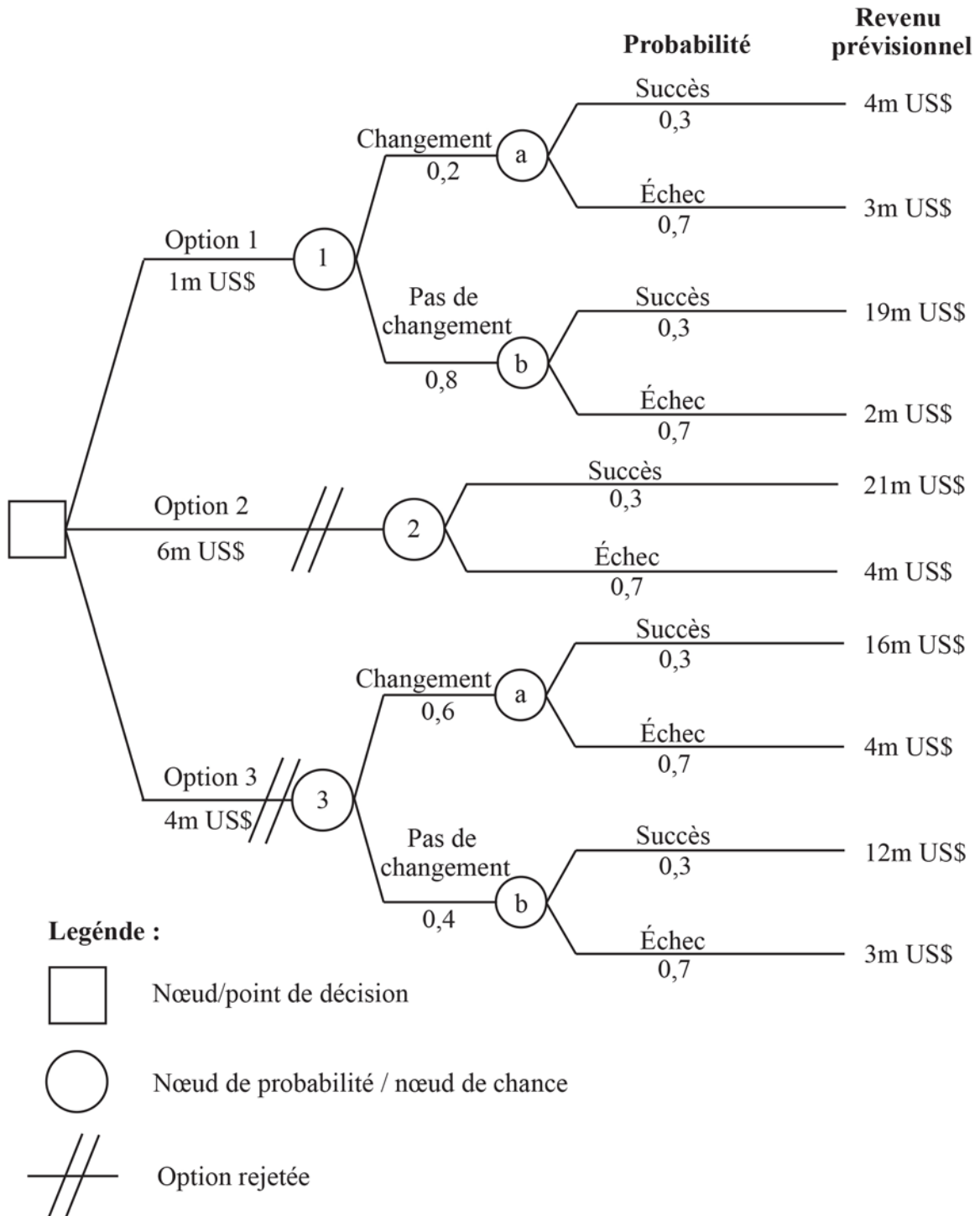
***N.B.***

- Les caractéristiques sont des attributs et **non** des avantages ou inconvénients de cette forme d'organisation.
- **Ne pas** compter séparément « le partage des responsabilités, profit et risque » (*compter pour une réponse*).

**Note de 1+1.**

Attribuez *[1 point]* pour identifier une caractéristique appropriée et *[1 point]* pour un résumé approprié de cette caractéristique en ce qui concerne SP avec un maximum de *[2 points]*.

(b) **Construisez un arbre décisionnel pleinement légendé et calculez la résultat prévue de chaque option de délocalisation (montrez tout votre travail). Identifiez la meilleure option pour SP.** [8 points]



Tous les revenus prévus sont en millions US\$

$$\text{Ev (1)} = (0,2 \times 3,3) + (0,8 \times 7,1) = 6,34 - 1,0 = 5,34$$

$$\text{Ev 1(a)} = (0,3 \times 4) + (0,7 \times 3) = 1,2 + 2,1 = 3,3$$

$$\text{Ev 1(b)} = (0,3 \times 19) + (0,7 \times 2) = 5,7 + 1,4 = 7,1$$

$$\text{Ev (2)} = (0,3 \times 21) + (0,7 \times 4) = (6,3 + 2,8) - 6 = 3,1$$

$$\text{Ev (3)} = (0,6 \times 7,6) + (0,4 \times 5,7) = (4,56 + 2,28) - 4 = 2,84$$

$$\text{Ev 3(a)} = (0,3 \times 16) + (0,7 \times 4) = 4,8 + 2,8 = 7,6$$

$$\text{Ev 3(b)} = (0,3 \times 12) + (0,7 \times 3) = 3,6 + 2,1 = 5,7$$

Le pays X (Option 1) représente la meilleure option.

Veillez noter que les candidats peuvent représenter la première branche comme « succès/échec » au lieu de « changement/pas de changement de gouvernement ». C'est aussi acceptable que l'arbre décisionnel figuré ci-dessus.

**[0 point]**

L'arbre décisionnel n'atteint pas la norme décrite ci-dessous.

**[1–2 points]**

L'arbre décisionnel n'est pas construit de façon exacte, les calculs de chaque option ne sont pas présentés ou sont inexacts. Il y a, cependant, une certaine démonstration d'une connaissance générale du modèle.

**[3–4 points]**

Les éléments principaux de l'arbre décisionnel sont construits, mais ne sont pas entièrement exacts. Les calculs de chaque option sont généralement corrects. Il est possible que le travail ne soit pas montré.

**[5–7 points]**

L'arbre décisionnel est construit avec exactitude. Les calculs de chaque option sont corrects et bien présentés. Pour l'attribution de **[7 points]** une légende est fournie. Le travail est montré.

Attribuez **[1 point]** supplémentaire pour l'identification de la meilleure option pour *SP*.

**N.B.** Pour un arbre décisionnel construit exactement avec des calculs incorrects, attribuez au maximum **[4 points]**.

Pour toute cette réponse, tout résultat ou conclusion découlant logiquement de valeurs erronées (obtenues par exemple dans une question précédente) doit être pris en compte.

2. (a) **Définissez l'expression *coûts variables*.** *[2 points]*

Les coûts variables sont des coûts qui varient en proportion directe avec le niveau de production/le montant produit.

Il n'est **pas** attendu des candidats qu'ils expriment leur définition **exactement** comme ci-dessus.

Attribuez *[1 point]* pour une définition de base qui exprime une connaissance et une compréhension partielles.

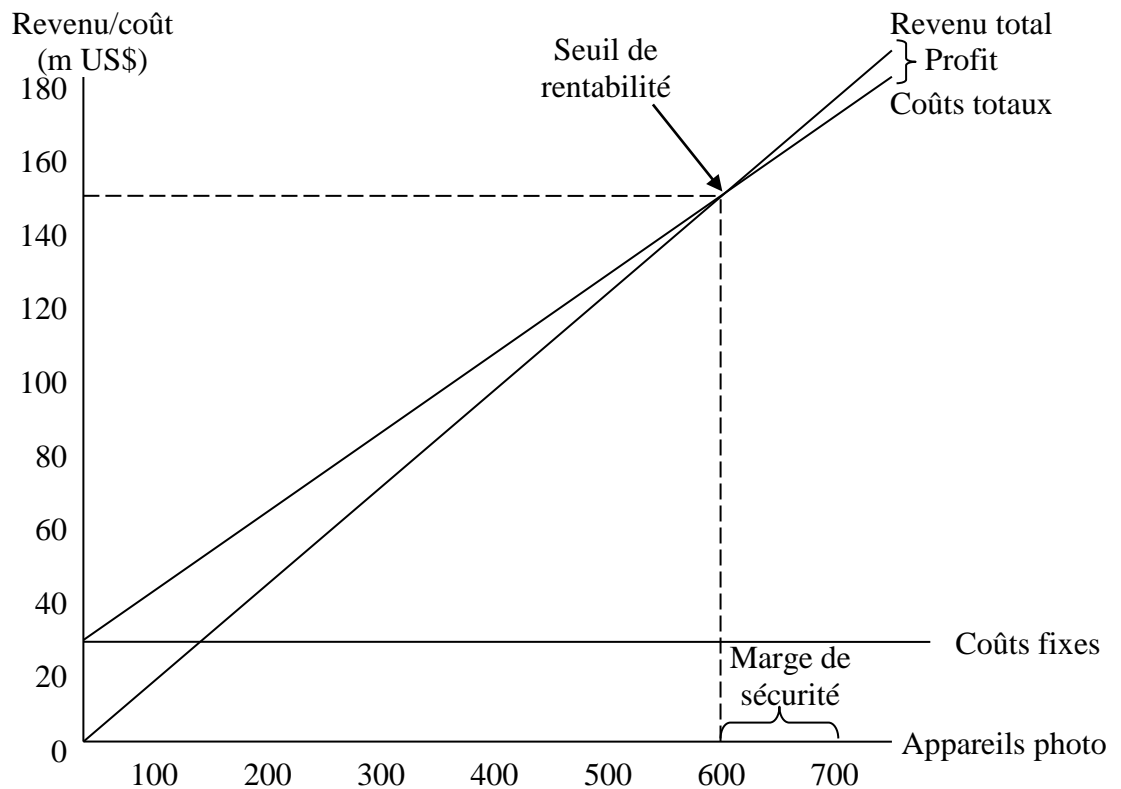
Attribuez *[2 points]* pour une définition complète et claire qui traduise une connaissance et une compréhension semblables à celle exprimée ci-dessus.

- (b) (i) **Construisez un graphique entièrement légendé, illustrant le seuil de rentabilité de Dan Electro pour 2012. Calculez et indiquez le seuil de rentabilité et la marge de sécurité, calculez le bénéfice prévisionnel pour la vente de 700 appareils photo (montrez tout votre travail).**

[6 points]

Le seuil de rentabilité est :

$$\frac{\text{Coût fixe}}{\text{Charges de structure}} = \frac{30\,000 \text{ US\$}}{250 \text{ US\$} - 200 \text{ US\$}} = 600 \text{ appareils photo}$$



La marge de sécurité est :  
 $700 - 600 = 100$  unités

Le bénéfice prévisionnel pour 700 unités est :

$$\text{Marge de sécurité} \times \text{coûts de structure par unité} = 100 \text{ unités} \times 50 \text{ US\$} = 5\,000 \text{ US\$}$$

**OU :**

$$\text{Revenu total} - \text{coût total} = 175\,000 \text{ US\$} - 3\,000 \text{ US\$} + (200 \times 700) = 5\,000 \text{ US\$}$$

Ne pénalisez pas deux fois les candidats. Tout résultat ou conclusion découlant logiquement de valeurs erronées (obtenues par exemple dans une question précédente) doit être pris en compte.

Attribuez les points comme suit:

**[1 point]** pour des axes correctement libellés.

**[1 point]** pour une courbe de revenu total tracée et libellée avec exactitude ainsi qu'une courbe des coûts.

**[1 point]** pour l'identification du seuil de rentabilité et **[1 point]** pour le détail des calculs avec la valeur correcte de 600.

**[1 point]** pour l'identification de la marge de sécurité.

**[1 point]** pour le calcul correct du profit projeté.

Si le candidat a produit un tableau au lieu d'un graphique, attribuez **[0 point]**.

Attribuez un maximum de **[3 points]** si le graphique n'est pas soigné, ni tracé avec des bords droits, ou bien s'il n'est pas à l'échelle.

- (ii) **Calculez le nombre d'appareils photo que Dan Electro doit vendre pour doubler le bénéfice prévisionnel (montrez tout votre travail).** **[2 points]**

Le niveau de profit doublé est :

Cible :  $5000 \text{ US\$} \times 2 = 10000 \text{ US\$}$

$$\frac{\text{Coût fixe} + \text{profit cible}}{\text{Contribution}} = \frac{30000 \text{ US\$} + 10000 \text{ US\$}}{50 \text{ US\$}} = 800 \text{ appareils}$$

**OU :**

Pour doubler son profit, *Dan Electro* devrait gagner 5000 US\$ de plus.

Chaque unité supplémentaire vendue rapporte 50 US\$.

Donc, 100 unités de plus doivent être vendues pour un profit supplémentaire de 5000 US\$ :  $5000 \text{ US\$} / 50 \text{ US\$} = 100 \text{ unités}$ .

Pour doubler son profit, *Dan Electro* devrait vendre les 700 unités d'origine + 100 unités = 800 appareils photo.

Ne pénalisez pas deux fois une erreur faite auparavant. Tout résultat ou conclusion découlant logiquement de valeurs erronées (obtenues par exemple dans une question précédente) doit être pris en compte.

Attribuez **[1 point]** si le travail est correct et **[1 point]** si le calcul est correct  
Attribuez un maximum de **[2 points]**.

**SECTION B**

**3. (a) Identifiez deux caractéristiques du contrôle qualité. [2 points]**

Les caractéristiques du contrôle qualité pourraient inclure les suivantes :

- il s'agit d'une série de procédures destinées à assurer un certain niveau de qualité dans un produit ou un service
- il met l'accent sur l'importance des tests de produits pour en découvrir les défauts
- il est orienté produit et non orienté processus
- les activités de contrôle qualité sont habituellement effectuées une fois la production terminée
- il est réactif plutôt que proactif
- *acceptez toute autre caractéristique pertinente.*

**N.B.** Certains candidats peuvent définir le contrôle qualité. Si, dans leur définition, deux caractéristiques sont relevées, attribuez les points pour identification de ces caractéristiques.

Attribuez **[1 point]** pour chaque caractéristique correcte et pertinente identifiée, avec un maximum de **[2 points]**.



- (b) **Expliquez un avantage et un inconvénient pour *Hands* d'utiliser un système de rémunération à la pièce pour ses ouvrières.** [4 points]

Un système de rémunération à la pièce est tel que les ouvrières sont payées purement et simplement en fonction des résultats.

Les avantages pour *Hands* pourraient être les suivants :

- Cela pourrait stimuler la motivation parmi les ouvrières et donc augmenter la productivité.
- Cela permet de récompenser une amélioration de productivité. Cela signifie que les femmes artisanes efficaces et rapides qui font un effort supplémentaire seront récompensées.
- Cela donne une certaine flexibilité aux coûts de main-d'œuvre. Si l'entreprise doit faire face à un ralentissement des ventes, le coût de main-d'œuvre peut être adapté facilement aux circonstances car les artisanes ne sont payées que si elles produisent.
- *Acceptez tout autre avantage pertinent.*

Les inconvénients pour *Hands* pourraient être les suivants :

- Les femmes artisanes peuvent s'inquiéter de recevoir une rémunération inférieure si les ventes baissent.
- La qualité des articles tricotés pourrait être affectée si les ouvrières se concentrent uniquement sur la production. Cela pourrait avoir un effet négatif sur les ventes et menacer la pérennité de *Hands* sur des marchés sophistiqués et compétitifs.
- Cela pourrait être plus compliqué à gérer qu'un autre système de rémunération, car chaque salaire de chaque artisane devra être calculé. Ce pourrait entraîner un coût administratif plus élevé pour l'entreprise.
- L'innovation et le travail en équipe pourraient être découragés car les ouvrières se concentrent uniquement sur la quantité à produire. Cela peut affecter particulièrement une entreprise appartenant à l'industrie de la mode comme *Hands*, où la création de nouveaux modèles est essentielle.
- *Acceptez tout autre inconvénient pertinent.*

**Note de 2+2.**

Attribuez [1 point] pour chaque avantage/inconvénient correct et pertinent identifié et attribuez [1 point] supplémentaire pour chaque explication pertinente de l'avantage/inconvénient, jusqu'à un maximum de [2 points].

- (c) **Expliquez deux défis auxquels *Hands* peut avoir eu à faire face en pénétrant les marchés internationaux.** [4 points]

L'entrée sur les marchés internationaux représente plusieurs défis pour *Hands*.

Par exemple :

- *Hands* peut se heurter à une forte concurrence auprès des autres sociétés de tricot main, en Inde, Nouvelle-Zélande et Uruguay, qui veulent conquérir les mêmes marchés. Cependant, l'utilisation de matières premières de haute qualité et les méthodes de contrôle qualité poussées peuvent permettre à *Hands* d'accéder finalement à ces marchés.
- Le fonds de roulement supplémentaire pour se développer à l'international et créer de nouveaux canaux de distribution peut se révéler difficile à trouver. Ce problème peut être résolu par des subventions gouvernementales ou des soutiens financiers de la part d'institutions internationales qui veulent aider les petites entreprises des pays en développement.
- L'entrée sur les marchés internationaux implique que des ouvrières seront soumises à l'autorité de gestionnaires ; ces changements d'organisation peuvent être source de soucis pour les ouvrières et peuvent entraîner une démotivation et/ou conflit de leur part. Malgré tout, la fidélité des artisanes de *Hands* peut aider à surmonter ces défis.
- Les fluctuations de taux de change entre le peso argentin et l'euro et le dollar US peuvent affecter les ventes et la rentabilité.
- *Hands* peut avoir à faire face à des problèmes lors de contacts avec des clients importants à l'étranger et pour franchir les barrières de culture et de langue. Les agents des pays cibles où *Hands* veut exporter peuvent avoir été contactés à ce sujet.
- *Hands* peut avoir à faire face à des coûts d'innovation supplémentaires pour introduire de nouvelles techniques et créations de tricot. Il est possible que *Hands* puisse avoir contacté des designers nationaux et internationaux pour développer de nouveaux produits qui satisfassent aux besoins des marchés de haute couture.
- *Acceptez toute autre défi pertinent.*

*Il n'est pas attendu des candidats qu'ils intègrent tous les points ci-dessus dans leur réponse.*

**Note de 2+2.**

Attribuez [1 point] pour chaque défi correct et pertinent identifié et attribuez un [1 point] supplémentaire pour chaque explication pertinente de défi, jusqu'à un maximum de [2 points].

(d) **Évaluez l'efficacité du style de direction démocratique des partenaires de *Hands*.** **[10 points]**

Sous un style de direction démocratique, les travailleurs sont impliqués dans les processus de prise de décision de l'entreprise ; c'est-à-dire, la consultation et la collaboration sont considérées comme des éléments essentiels.

- L'environnement collaboratif créé par un style de direction démocratique pourrait avoir entraîné de meilleures solutions pour les défis que l'entreprise a dû relever au cours des années, tels que le manque de financement et les récessions économiques.
- Un style de direction démocratique pourrait aussi avoir favorisé un sentiment d'appartenance et la fidélité des artisanes, et ainsi accroître la motivation parmi elles.
- Un style de gestion de ce type a permis probablement le partage des idées, des conceptions et des techniques de tricot qui ont fait le succès des produits de *Hands* sur les marchés internationaux.

D'un autre côté :

- Un style de gestion démocratique pourrait avoir eu un effet négatif sur l'efficacité de l'entreprise en ralentissant les processus de prise de décision. Comme l'entreprise emploie environ 300 artisanes, la coordination et la coopération, bien que valables, peuvent avoir été chaotiques, très longues et donc coûteuses. L'atteinte d'un consensus sur les décisions peut avoir été difficile.
- Il est hautement probable que la plupart des femmes artisanes appartenant à *Hands* manquaient de compétences managériales. Pour les décisions urgentes dans des périodes difficiles, le style de direction démocratique peut avoir été inapproprié.

La survie de *Hands* au long des années et son succès actuel semblent montrer que l'application d'un style de direction démocratique a été efficace. Un tel succès est clairement cristallisé dans l'atteinte des défis que *Hands* s'était fixés : entrer sur les marchés les plus exigeants au monde en dépit d'une concurrence féroce.

*Acceptez toute autre évaluation pertinente.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

4. (a) **Définissez l'expression *cycle de vie du produit*.** **[2 points]**

Tout produit introduit sur un marché passe normalement par six étapes séquentielles : développement, introduction, croissance, maturité, saturation et déclin. Le terme de cycle de vie d'un produit se réfère au cycle complet des différentes étapes de la vie d'un produit et au volume de ventes anticipé à chaque étape.

**N.B.** Toutes les sources ne répertorient pas les six étapes du cycle de vie d'un produit. Certaines listes n'en contiennent que cinq et omettent la saturation. Une bonne définition pour obtenir tous les points ne contient **pas** nécessairement la saturation.

Il n'est **pas** attendu des candidats qu'ils expriment leur définition **exactement** comme ci-dessus.

Attribuez **[1 point]** pour une définition de base qui exprime une connaissance et une compréhension partielles.

Attribuez **[2 points]** pour une définition complète et claire qui traduise une connaissance et une compréhension semblables à celle exprimée ci-dessus.

**(b) Calculez (*montrez tout votre travail*) :**

**(i) la rotation du stock 2011 pour *MOS*, en jours. [2 points]**

La rotation de stock se calcule selon la formule :

$$\frac{\text{Stock moyen}}{\text{Coût des biens vendus}} \times 365 = \text{rotation de stock en jours}$$

$$\frac{608000 \times 365}{50\% \times 12000000} = 37(36,99) \text{ jours}$$

Attribuez [1 point] pour le travail et [1 point] pour la réponse correcte, avec un maximum de [2 points].

**(ii) la rotation de stock 2011 en jours pour les *machines à écrire*. [2 points]**

La rotation de stock pour les machines à écrire peut être calculée avec les informations fournies :

$$\frac{43000 \times 365}{40\% \times 120000} = 327(326,98) \text{ jours}$$

Attribuez [1 point] pour le travail et [1 point] pour la réponse correcte, avec un maximum de [2 points].

(c) **Analysez le portefeuille de produits de MOS en appliquant la matrice BCG (Boston Consulting Group).**

**[4 points]**

La matrice BCG est une technique qui est utilisée par les firmes pour analyser l'ensemble de leur portefeuille de produits, en montrant la croissance du marché et la part de marché relative sur deux axes. Les quatre catégories de produit sont star, vache à lait, dilemme et poids mort. La matrice BCG donne des informations sur la gamme de produits de MOS.

Les ordinateurs personnels sont des vaches à lait. Les ventes de PC n'ont augmenté que progressivement et baissent doucement chez MOS ce qui suggère une saturation du marché et un basculement des ventes au taux de renouvellement.

Les machines à écrire sont poids mort : faibles ventes dans un marché en contraction. Bien que les machines à écrire représentent probablement un article difficile à trouver à Santiago, comme indiqué dans la part de marché relative de MOS, la société peut vouloir abandonner de les commercialiser – investissements lourds et ventes limitées.

Les téléphones mobiles modernes sont un « dilemme » pour la société – potentiel de croissance énorme, mais, pour une raison quelconque, les gens ne vont pas chez MOS pour les acheter.

Bien que MOS ait connu le succès avec les lecteurs de DVD portables, ils peuvent être éclipsés par le service vidéo en continu (video streaming), ce que révèle la croissance lente du marché. Ainsi, en dépit de ventes solides, ce ne sont probablement pas des stars, mais plutôt des vaches à lait : des produits au niveau supérieur de leur cycle de vie.

*Acceptez toute autre analyse pertinente.*

**[1–2 points]**

Pour une référence basique à la matrice BCG, mais elle n'est pas appliquée au portefeuille de produits de MOS. Pour **[2 points]** il existe une bonne connaissance théorique du modèle.

**[3–4 points]**

Pour l'application de la matrice BCG au portefeuille de produits de MOS. Pour **[4 points]**, les différents aspects sont bien analysés.

- (d) **Discutez des plans de Maria d'arrêter la vente des machines à écrire et de changer le nom de *MOS*.** [10 points]

Les plans de Maria pour l'entreprise sont dictés par la nécessité (problème de liquidité) et par son désir de moderniser l'image de la compagnie. En éliminant les machines à écrire de la ligne de produits, elle pourra investir les fonds actuellement investis dans les machines à écrire dans des articles tels que les téléphones mobiles modernes, les lecteurs de DVD portables et les PC, dont la rotation est plus rapide. Elle sera aussi en mesure de donner à son entreprise un aspect plus frais et nouveau quand les machines à écrire, qui sont rarement utilisées et comportent un aspect désuet, auront disparu des étagères. Ces modifications, associées au changement de nom et, vraisemblablement, un nouveau logo et un nouvel aspect de l'entreprise, donneront à *MOS* une allure plus moderne. Ces sortes de changements peuvent revigorer une entreprise en attirant de nouveaux clients et en amenant les clients existants à examiner les nouveaux types de produits et de services.

Son père, cependant, a raison d'être soucieux. L'une des forces de l'entreprise réside dans ses liens historiques avec les milieux d'affaires de Santiago. Certains de ces clients fidèles utilisent des machines à écrire – et une part importante de ce marché à Santiago appartient à *MOS*. Si *MOS* ne les met plus en vente, ces clients peuvent commencer à se rendre dans d'autres magasins, donnant ainsi aux concurrents de *MOS* l'occasion d'établir des relations avec certains des plus vieux clients de *MOS*. À tout le moins, ces clients se sentiront offensés et penseront que leur activité est moins significative pour *MOS* que dans le passé. En outre, ces changements apportés à l'activité peuvent ne pas résoudre immédiatement le problème de liquidité. Juste pour supprimer les machines à écrire, *MOS* peut avoir à les vendre avec d'importantes remises, baissant ainsi leur rentabilité actuelle en dessous de la moyenne. Le changement de nom et d'enseigne (et probablement du logo) coûtera cher et il y aura une certaine rupture dans les milieux d'affaires, à moins que *MOS* introduise les changements avec une vaste campagne de publicité, qui coûtera cher aussi.

*Acceptez toute autre discussion pertinente.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

5. (a) **Définir l'expression *compression de postes*.** [2 points]

Le licenciement d'un employé en raison du manque de travail disponible, car l'employeur n'est plus capable de lui offrir un emploi ou l'entreprise n'a plus besoin d'un employé pour effectuer un travail d'un type particulier.

Il n'est **pas** attendu des candidats qu'ils expriment leur définition **exactement** comme ci-dessus.

Attribuez [1 point] pour une définition de base qui exprime une connaissance et une compréhension partielles.

Attribuez [2 points] pour une définition complète et claire qui traduise une connaissance et une compréhension semblables à celle exprimée ci-dessus.

(b) **Expliquez deux rétributions financières qu'une organisation peut utiliser pour motiver les employés.** [4 points]

Des rétributions financières peuvent être les suivantes :

- salaire
- paie (au temps et à la pièce)
- commission
- rémunération liée aux bénéfices
- rémunération liée à la performance (RLP)
- système d'actionnariat salarié
- avantages sociaux (avantages en nature).

*Acceptez toute autre rétribution financière accompagnée d'une explication.*

**Note de 2+2.**

Attribuez [1 point] pour chaque rétribution financière correcte identifiée et [1 point] supplémentaire pour chaque explication de rétribution, jusqu'à un maximum de [2 points].



- (c) **Suggérez deux raisons pour lesquelles des employeurs n'apprécient pas l'idée de modèles et pratiques flexibles de travail.** **[4 points]**

Certains employeurs peuvent ne pas apprécier l'idée de modèle de travail flexible pour différentes raisons :

- ils peuvent ne pas pouvoir contrôler la qualité et/ou la quantité de travail effectuées par les employés (manque de supervision, de contrôle qualité, de contrôle du temps)
- il peut être difficile à organiser structurellement (car la société peut devoir obéir à certains horaires, par exemple une école a besoin de ses enseignants dans la journée ; cela s'appelle des « plages fixes »)
- dans certains secteurs, il doit il y avoir toujours des employés en fonction, par exemple dans un hôpital, dans les forces de police (non seulement à des plages fixes, mais 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7)
- la coordination de la flexibilité peut ne pas être praticable pour certaines petites entreprises, où il n'y a pas assez d'employés pour appliquer le système de temps flexible.

*Acceptez toute raison pertinente.*

**Note de 2+2.**

Attribuez **[1 point]** pour chaque raison correcte identifiée et **[1 point]** supplémentaire pour un développement de la raison, jusqu'à un maximum de **[2 points]**.

- (d) **En vous référant à deux théories de la motivation, discutez des effets de la tendance à offrir des modèles et pratiques flexibles de travail sur la motivation des employés.**

[10 points]

Les candidats peuvent se référer aux théories de la motivation suivantes : les travaux de Taylor, Maslow, Herzberg, Adams, Pink.

Il est attendu des candidats qu'ils utilisent deux théories afin de discuter de la relation (si elle existe) entre (a) la tendance à offrir des modèles de travail flexibles d'une part, et (b) une augmentation de la motivation des employés. Il est attendu des candidats qu'ils démontrent comment la tendance aura des résultats positifs sur l'amélioration de la motivation des employés, et qu'ils prolongent la discussion lors de la présentation opposant des points de vue de théories ou de parties d'une théorie particulière. Les candidats devront pouvoir démontrer que la relation n'est pas évidente. (La plupart des théoriciens mentionnés ci-dessus ont écrit à une époque où les modèles de travail flexible n'étaient pas courants, et donc ils ne se réfèrent pas explicitement à cette pratique). Les candidats sont testés sur leur capacité à appliquer les théories avec un recours/référence constant(e) aux informations du stimulus.

Les facteurs de motivation de Herzberg, par exemple, peuvent être élargis de façon à inclure la satisfaction au travail par le biais de la flexibilité. Le niveau plus élevé de Maslow des besoins selon Maslow peut être atteint en raison de la responsabilisation et de la confiance. Les pratiques de travail flexibles peuvent être perçues comme motivantes ou démotivantes (en raison d'incertitude, de contrats à court terme).

Cependant, les candidats devront démontrer leur compréhension du fait que certaines nouvelles pratiques donnent aussi aux employeurs l'option de n'accorder aux employés que des contrats à court terme, qui sont tributaires de la demande du marché. Cela représente une cause d'insécurité et un sentiment d'injustice. En conséquence, les employés peuvent être démotivés et donc réduire leurs efforts. Certains employés peuvent ne pas être intéressés par un système de travail flexible et aimeront recevoir plus d'argent. Ils peuvent aussi ressentir un isolement professionnel et social, et certains peuvent craindre le changement.

Les développements ci-dessus ne sont que des exemples rapides d'une analyse à deux faces des deux types de théories. L'analyse devra conduire à des conclusions. Par exemple, les effets sur la motivation ne sont pas prévisibles et peuvent varier considérablement. Les effets peuvent dépendre de la culture de l'organisation, du type d'employé en terme de compétences, expérience, poste et tout autre facteur approprié. Acceptez toute théorie pertinente qui est appliquée aux informations données dans le matériel stimulus. Les théoriciens et les théories devront être appliqués, et non uniquement mentionnés.

*Acceptez toute autre discussion pertinente.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

## SECTION C

Pour les questions 6 à 8, les points devront être attribués selon les critères d'évaluation des pages 3–5. Ces remarques de notation sont destinées à aider et standardiser l'interprétation des critères d'évaluation de la part des examinateurs et à apporter des exemples de types d'éléments qui méritent d'être récompensés avec des notes plus élevées. Les exemples ne sont qu'indicatifs, et les examinateurs devront considérer la qualité d'une réponse au cas par cas ; ceci dépend beaucoup du type d'organisation (s) que les candidats sélectionnent et du genre d'arguments qu'ils mettent en avant.

- 6. En vous référant à *une ou deux* organisation(s) que vous avez étudiée(s), discutez de quelle façon les *stratégies de marketing* peuvent différer dans *deux cultures* qui vous sont familières.** *[20 points]*

### Critère A

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- faire la preuve d'une compréhension des concepts donnés dans la question (par exemple, en expliquant que la stratégie dans ce contexte est une approche globale choisie par une organisation dans le domaine particulier du marketing et que la culture est un ensemble de valeurs et de comportements)
- sélectionner un contenu du programme de gestion des entreprises pertinent et suffisant, et expliquer ce contenu de façon constructive, en fonction des demandes de la question (par exemple, en sélectionnant le modèle des quatre P comme outil pour étudier le choix des stratégies marketing dans différentes cultures, et en expliquant que les quatre P se réfèrent aux choix de produit, prix, promotion et place (distribution) effectués en matière de marketing).

Veillez noter que la quantité de contenu de gestion des entreprises qu'il est approprié de sélectionner et le degré de détail avec lequel il est opportun d'expliquer dépendent de la question et de l'organisation ou des organisations du monde réel que les candidats choisissent.

Comme la question fait référence aux « stratégies de marketing », il est attendu des candidats qu'ils se rapportent à plus d'une stratégie (telle que des considérations sur les divers P, ou le choix de techniques marketing variées) afin d'obtenir le maximum de points.

### **Critère B**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- appliquer les concepts donnés et le contenu de gestion des entreprises pertinent pour expliquer la situation et les problèmes de leur(s) organisation(s) du monde réel choisie(s) (par exemple, en expliquant que *Starbucks*<sup>®</sup> doit ajuster sa gamme de produits en fonction des préférences alimentaires, du rôle de la boisson du café et des conditions climatiques différentes sur les marchés de Malaisie et d'Allemagne)
- donner des exemples appropriés et explicatifs issus de l'organisation ou des organisations du monde réel (par exemple, en se référant aux produits halal en Malaisie et aux produits prêts à l'emploi en Allemagne).

Veillez noter que parfois la recherche des candidats leur permet de donner des exemples très spécifiques, mais d'autres fois ils sont seulement capables d'appliquer à la question une connaissance plus générique de l'organisation. Des exemples très spécifiques ne sont pas attendus pour un maximum de points, tant que les exemples sont appropriés et explicatifs des points de vue que le candidat veut développer.

Si un candidat utilise dans sa réponse une organisation des sections A ou B, ou l'organisation de l'étude de cas déjà vue dans l'épreuve 1, attribuez **[0 point]** pour ce critère.

La question demande aux candidats de se référer à une ou deux organisations ; le maximum de points peut être atteint même par référence à une seule organisation.

### **Critère C**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- présenter des arguments pertinents et nuancés (par exemple, en discutant dans quelle mesure des consommateurs peuvent avoir une préférence pour un caractère variable en adéquation avec les quatre P d'une part et une préférence pour un caractère standardisé d'autre part)
- présenter des preuves raisonnables ou tout autre support pour justifier leurs arguments (par exemple, en expliquant que, alors que d'autres formes de consommations sociales et réunions ont été traditionnellement plus importantes dans beaucoup de parties du monde, la pénétration des pratiques culturelles occidentales est en train de changer les comportements : il existe des consommateurs qui veulent la même expérience *Starbucks*<sup>®</sup> partout !)

Veillez noter qu'une preuve issue d'organisation(s) du monde réel n'a pas à être nécessairement très détaillée ou parfaitement exacte pour obtenir le maximum de points. Les candidats peuvent inclure d'autres éléments à l'appui, comme la connaissance générale de la gestion des entreprises, d'autres organisations ou de contextes spécifiques qu'ils connaissent.

### **Critère D**

En ce qui concerne la structure, veuillez vous référer au critère d'évaluation.

## **Critère E**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- examiner les points de vue de diverses parties prenantes (par exemple, en discutant des points de vue des clients et de la direction/gestion à propos des quatre P)
- pour atteindre le niveau le plus élevé, envisager les points de vue de parties prenantes pertinentes d'une façon nuancée (par exemple, en discutant du fait que les préférences des clients pour la variabilité d'une part et la standardisation d'autre part met la direction/gestion de *Starbucks*<sup>®</sup> dans une position difficile d'équilibre entre ces deux objectifs contradictoires en matière de marketing).

Veillez noter que le fait de mettre l'accent sur des individus/groupes ou sur des parties prenantes externes/internes est approprié en fonction de la question et de l'organisation ou des organisations choisies par le candidat.

7. En vous référant à *une* organisation que vous avez étudiée, examinez les changements que la *mondialisation* entraîne dans la gestion des ressources humaines.

[20 points]

### Critère A

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- faire la preuve d'une compréhension des concepts figurant dans la question (par exemple, en expliquant que la mondialisation est une réduction des obstacles économiques, technologiques et culturels facilitant la croissance des entreprises au-delà des frontières nationales, et le changement est l'évolution des stratégies, objectifs et processus des entreprises)
- sélectionner un contenu du programme de gestion des entreprises pertinent et suffisant, et expliquer ce contenu de manière constructive, en fonction des demandes de la question (par exemple, en choisissant un contenu de gestion des ressources humaines tel que la structure organisationnelle, la communication et les gratifications, et en expliquant que la structure organisationnelle concerne les responsabilités de l'entreprise, la communication, la façon dont les messages sont envoyés et reçus dans une compagnie et les gratifications comprennent les avantages financiers et non financiers que les employés reçoivent pour le travail qu'ils font).

Veillez noter que la quantité de contenu de gestion des entreprises qu'il est approprié de sélectionner et le degré de détail avec lequel il est opportun d'expliquer dépendent de la question et de l'organisation ou des organisations du monde réel que les candidats choisissent.

## Critère B

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- appliquer les concepts donnés et le contenu pertinent de gestion des entreprises pour expliquer la situation et les problèmes de l'organisation du monde réel choisie (par exemple, en expliquant qu'*Unilever* doit résoudre des problèmes tels que les niveaux de salaire, la structure des salaires et les rémunérations non financières offertes dans ses différents emplacements opérationnels)
- fournir des exemples appropriés et explicatifs issus de l'organisation du monde réel (par exemple, en se référant à la possibilité d'*Unilever* d'avoir des liens contractuels différents avec ses employés en fonction des différentes localisations, comme en témoignent les contrats temporaires qu'il a octroyés à la majorité des travailleurs des plantations de thé au Pakistan, avec l'implication que leurs salaires peuvent être inférieurs et qu'il n'auront pas les mêmes droits à des congés annuels ou médicaux que les employés permanents\*).

Veillez noter que parfois la recherche des candidats leur permet de donner des exemples très spécifiques, mais d'autres fois ils sont seulement capables d'appliquer à la question une connaissance plus générique de l'organisation. Des exemples très spécifiques devront être fournis pour un maximum de points, tant que les exemples sont appropriés et explicatifs des points que le candidat veut développer.

Si un candidat utilise dans sa réponse une organisation des sections A ou B, ou l'organisation de l'étude de cas déjà vue dans l'épreuve 1, attribuez **[0 point]** pour ce critère.

## Critère C

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- présenter des arguments pertinents et nuancés (par exemple, en examinant comment la structure organisationnelle et la communication sont interconnectées dans le contexte d'une grande firme multinationale)
- présenter des preuves raisonnables ou tout autre élément à l'appui pour justifier leurs arguments (par exemple, en expliquant que, alors qu'une étendue limitée des responsabilités et des systèmes de délégation et d'autonomie peuvent être bons pour une communication plus personnalisée, ces stratégies peuvent ne pas être possibles dans une société internationale comme *Unilever*, car elles risqueraient que des pratiques opérationnelles différentes s'établissent dans diverses parties de la société).

Veillez noter qu'une preuve issue d'organisation(s) du monde réel n'a pas à être nécessairement très détaillée ou parfaitement exacte pour obtenir le maximum de points. Les candidats peuvent inclure d'autres éléments à l'appui, comme la connaissance générale de la gestion des entreprises, d'autres organisations ou de contextes spécifiques qu'ils connaissent.

---

\* Source : International Labour Rights Forum, <http://www.laborrights.org/end-violence-against-trade-unions/unilever-lipton-workers>, accès 11 avril 2013.

### **Critère D**

En ce qui concerne la structure, veuillez vous référer au critère d'évaluation.

### **Critère E**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- prendre en considération les points de vue des diverses parties prenantes (par exemple, en examinant les différents points de vue que les actionnaires institutionnels et les employés individuels pourraient avoir à propos des types de changements dans la gestion des ressources humaines que la croissance mondiale engendre)
- pour que soit atteint le plus haut niveau, prendre en considération les points de vue des parties prenantes pertinentes d'une façon nuancée (par exemple, en considérant que ce que les actionnaires institutionnels d'une entreprise multinationale comme *Unilever* voient des pratiques de la société, ce sont les chiffres : donc leur vision des problèmes de ressources humaines peut ne pas être personnalisée comme elle le serait de la part d'employés individuels, pour lesquels le travail et les conditions de travail sont un élément important de bien-être).

Veuillez noter que le fait de mettre l'accent sur des individus/groupes ou sur des parties prenantes externes/internes est approprié en fonction de la question et de l'organisation choisie par le candidat.



8. **En vous référant à *une* organisation que vous avez étudiée, comparez et opposez l'importance de *l'innovation* et de *l'éthique* dans le développement de produits nouveaux.** *[20 points]*

**Critère A**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- faire la preuve d'une compréhension des concepts figurant dans la question (par exemple, en expliquant que l'innovation est la capacité de repenser et de créer de nouveaux produits ou services, ou d'améliorer des produits/services existants ; et que l'éthique consiste en des considérations sur les perspectives et le bien-être de différentes parties prenantes)
- sélectionner un contenu du programme de gestion des entreprises pertinent et suffisant, et expliquer ce contenu de façon constructive, en fonction des demandes de la question (par exemple, en choisissant les études de marché et la R&D, et en expliquant que l'étude de marché consiste en la recherche des besoins des consommateurs et la R&D consiste dans le développement de produits et de services qui satisfont ces besoins).

Veillez noter que la quantité de contenu de gestion des entreprises qu'il est approprié de sélectionner et le degré de détail avec lequel il est opportun d'expliquer dépendent de la question et de l'organisation ou des organisations du monde réel que les candidats choisissent.

Bien que des points ne soient pas attribués pour des définitions, il peut être utile de fournir des explications brèves mais claires des concepts donnés et du contenu de gestion des entreprises très tôt dans la réponse et de formuler ces explications de manière à ce qu'elles correspondent à la question.

## Critère B

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- appliquer les concepts donnés et le contenu de gestion des entreprises pertinent pour expliquer la situation et les problèmes de l'organisation du monde réel choisie (par exemple, en expliquant que le développement des produits *McDonald's*<sup>®</sup> consiste en des études de marché primaires et secondaires et en expérimentations continues en accord avec le concept de restauration rapide – mais un élément du concept est les prix bas et une nourriture généralement malsaine – des problèmes éthiques peuvent survenir à propos de l'origine de ces produits et services ainsi que leur impact sur la santé)
- fournir des exemples appropriés et explicatifs issus de l'organisation du monde réel (par exemple en se référant à Happy Meals comme étant une bonne innovation pour attirer chez *McDonald's*<sup>®</sup> les familles avec enfants, malgré des problèmes éthiques en ce qui concerne le recours au travail des enfants pour la production des jouets utilisés pour la stratégie Happy Meals et des problèmes croissants d'obésité des enfants\*).

Veillez noter que parfois la recherche des candidats leur permet de donner des exemples très spécifiques, mais d'autres fois ils sont seulement capables d'appliquer à la question une connaissance plus générique de l'organisation. Des exemples très spécifiques ne sont pas attendus pour un maximum de points, tant que les exemples sont appropriés et explicatifs des points de vue que le candidat veut développer.

Si un candidat utilise dans sa réponse une organisation des sections A ou B, ou l'organisation de l'étude de cas déjà vue dans l'épreuve 1, attribuez **[0 point]** pour ce critère.

## Critère C

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- avancer des arguments pertinents et nuancés (par exemple, en opposant le lien intrinsèque entre innovation et développement de produit avec la relation moins étroite entre éthique et développement de produit)
- présenter une preuve raisonnable ou tout autre élément à l'appui pour justifier leurs arguments (par exemple, en expliquant que l'innovation est nécessaire à la fois pour trouver une variante savoureuse d'un repas *McDonald's*<sup>®</sup> existant en ajustant légèrement les ingrédients et pour essayer d'intégrer des jouets bon marché avec les repas enfant, mais des questions éthiques sont posées de façon plus aiguë dans le deuxième type de développement de produit).

Veillez noter qu'une preuve issue d'organisation(s) du monde réel n'a pas à être nécessairement très détaillée ou parfaitement exacte pour obtenir le maximum de points. Les candidats peuvent inclure d'autres éléments à l'appui, comme la connaissance générale de la gestion des entreprises, d'autres organisations ou de contextes spécifiques qu'ils connaissent.

\* Source : The Financial Times, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/36c6170a-0875-11e0-80d9-00144feabdc0.html#axzz2Qc4FhIE9> et The Independent, <http://www.independent.co.uk/news/world/asia/mcdonalds-faces-childlabour-furore-699441.html>, accès 11 avril 2013.

### **Critère D**

En ce qui concerne la structure, veuillez vous référer au critère d'évaluation.

### **Critère E**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- prendre en considération les points de vue de diverses parties prenantes (par exemple, en comparant et opposant les différents points de vue que la direction et les employés peuvent avoir sur l'importance de l'innovation et l'éthique dans le développement de produit)
- pour que soit atteint le plus haut niveau, examiner les points de vue de parties prenantes pertinentes d'une façon nuancée (par exemple, en prenant en compte que, pour la direction de *McDonald's*<sup>®</sup>, l'innovation et l'éthique peuvent être considérées comme également importantes en évaluant le succès du développement de produit de la compagnie, car ils sont responsables de la réputation de *McDonald's*<sup>®</sup> dans l'espace public, alors que les employés des services marketing ou R&D peuvent évaluer la réussite de leur travail sur la base de l'importance de leurs innovations).

Veuillez noter que le fait de mettre l'accent sur des individus/groupes ou sur des parties prenantes externes/internes est approprié en fonction de la question et de l'organisation choisie par le candidat.

---





**GESTION DES ENTREPRISES**  
**NIVEAU MOYEN**  
**ÉPREUVE 1**

SPÉCIMEN D'ÉPREUVE

1 heure 15 minutes

---

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y avoir été autorisé(e).
- Une copie non annotée de *l'étude de cas pour la matière Gestion des entreprises* est nécessaire pour cette épreuve.
- Lisez attentivement l'étude de cas.
- Une copie non annotée du *recueil de formules pour la matière gestion des entreprises* est nécessaire pour cette épreuve.
- Section A : répondez à deux questions.
- Section B : répondez à la question 4.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de *[40 points]*.

**SECTION A**

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

1. (a) En vous référant à *B-Pharma*, décrivez **deux** manières par lesquelles la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) peut être importante. [4 points]
- (b) Appliquez la matrice BCG (Boston Consulting Group) au portefeuille de produits de *B-Pharma*. [6 points]
2. (a) En vous référant à *B-Pharma*, résumez **deux** aspects principaux d'une société anonyme. [4 points]
- (b) Expliquez l'importance de la marque pour *B-Pharma*. [6 points]
3. (a) Décrivez **deux** bénéfices pour *B-Pharma* d'une stratégie de fixation des prix (tarification) de prix de revient majoré pour ses médicaments. [4 points]
- (b) Analysez l'efficacité du style de direction de Susan James dans la filiale canadienne de *B-Pharma*. [6 points]

## SECTION B

Répondez à la question suivante.

4. Le conseil d'administration de *B-Pharma* considère deux des options stratégiques pour la future croissance.

### Option 1 : Le développement du marché en Europe

Coût total probable : 100 millions \$.

Pour acquérir une capacité de production et un réseau de canaux de distribution en Europe, *B-Pharma* pourrait entrer dans ce marché par l'acquisition hostile (OPA) de plusieurs sociétés européennes. Ces sociétés pourraient être achetées à bas prix.

Toutefois, afin de réaliser des synergies, certains obstacles doivent être surmontés :

- les usines disponibles à l'achat ont besoin d'être modernisées.
- les travailleurs européens s'attendent à être responsabilisés et vont probablement résister à toute tentative de restructuration
- les travailleurs européens sont inquiets de la réputation de *B-Pharma* après avoir entendu parler du scandale sur les expérimentations sur des animaux
- la très forte concurrence augmente le risque d'échec.

### Option 2 : Pénétration du marché en Chine

Coût total probable : 50 millions \$.

En Chine, *B-Pharma* fournit des médicaments à des cliniques privées, des hôpitaux et à un petit segment de consommateurs. **L'Option 2** consiste à pénétrer encore davantage le grand marché chinois. La production pour ce marché serait externalisée à des fabricants chinois qui utilisent une production en flux dans des usines extrêmement modernisées. C'est en contraste avec la production par lots utilisée par *B-Pharma*. L'espérance de vie s'allonge en Chine et la région connaît un développement économique rapide. Il y a peu de concurrence donc un faible risque d'échec. Toutefois certains directeurs sont inquiets que :

- certaines entreprises locales puissent copier illégalement certains des produits de *B-Pharma*
- il peut être difficile de gérer la qualité
- les différences culturelles entre la Chine et le Japon puissent avoir un impact négatif sur la mise en place de cette option.

- (a) Définissez le terme *acquisition (OPA)*. [2 points]
- (b) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *B-Pharma* d'utiliser la production par lots pour la production de médicaments. [4 points]
- (c) Si *B-Pharma* met en place **l'Option 2** (pénétration de marché en Chine), expliquez **un** avantage et **un** inconvénient de l'externalisation pour *B-Pharma*. [4 points]
- (d) En utilisant les informations supplémentaires ci-dessus et l'étude de cas, recommandez soit l'option stratégique 1 **soit** l'option stratégique 2 pour que *B-Pharma* réussisse sa future croissance. [10 points]
-







# **BARÈME DE NOTATION**

## **SPÉCIMEN DE L'ÉPREUVE**

### **GESTION DES ENTREPRISES**

#### **Niveau moyen**

#### **Épreuve 1**

**Les bandes de notation et les critères d'évaluation des pages 2–3 devront être utilisées là où il est indiqué dans le barème de notation.**

<b>Points</b>	<b>Descripteur de niveau</b>
<b>0</b>	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
<b>1–2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve de connaissances et d'une compréhension limitées des aspects pertinents et des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises.</li> <li>• Il utilise la terminologie de la gestion des entreprises de façon limitée.</li> <li>• Il fait peu référence aux documents servant de stimulus.</li> </ul>
<b>3–4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève décrit ou analyse partiellement quelques aspects pertinents et utilise dans une certaine mesure les outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises.</li> <li>• Il utilise parfois la terminologie appropriée.</li> <li>• Il fait quelques références aux documents servant de stimulus qui vont au-delà du nom d'une personne ou plusieurs personnes et/ou du nom de l'organisation.</li> <li>• Au niveau le plus bas de la bande de notation, les réponses sont principalement théoriques.</li> </ul>
<b>5–6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève analyse les aspects pertinents et utilise les outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises de manière appropriée.</li> <li>• Il utilise la terminologie appropriée tout au long de la réponse.</li> <li>• Il utilise les documents servant de stimulus de manière efficace.</li> </ul>

<b>Points</b>	<b>Descripteur de niveau</b>
<b>0</b>	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
<b>1–2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une compréhension limitée des exigences relatives à la question.</li> <li>• Peu d'outils (le cas échéant), de techniques et de théories de gestion des entreprises sont expliqués ou appliqués, et la terminologie de la gestion des entreprises est manquante.</li> <li>• Il fait peu référence aux documents servant de stimulus.</li> </ul>
<b>3–4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une certaine compréhension des exigences relatives à la question.</li> <li>• Quelques outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués ou appliqués, et la terminologie appropriée est utilisée dans une certaine mesure.</li> <li>• Il fait quelques références aux documents servant de stimulus, mais elles ne vont souvent pas au-delà du nom d'une personne ou plusieurs personnes et/ou du nom de l'organisation.</li> </ul>
<b>5–6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une compréhension de la plupart des exigences relatives à la question.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués et appliqués, et la terminologie appropriée est utilisée la plupart du temps.</li> <li>• Il fait quelques références aux documents servant de stimulus qui vont au-delà du nom d'une personne ou plusieurs personnes et/ou du nom de l'organisation.</li> <li>• Son travail démontre une réponse relativement nuancée.</li> <li>• Quelques jugements sont pertinents mais ne sont pas étayés.</li> </ul>
<b>7–8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une bonne compréhension des exigences relatives à la question.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués et appliqués de manière satisfaisante, et la terminologie appropriée est utilisée.</li> <li>• Il fait de bonnes références aux documents servant de stimulus.</li> <li>• Son travail démontre une réponse bien nuancée.</li> <li>• Les jugements sont pertinents mais ne sont pas toujours bien étayés.</li> </ul>
<b>9–10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une bonne compréhension des exigences relatives à la question, y compris les implications, le cas échéant.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont clairement expliqués et appliqués dans le but voulu. La terminologie appropriée est utilisée tout au long de la réponse.</li> <li>• Il utilise les documents servant de stimulus de manière efficace et de façon à donner un poids significatif à la réponse.</li> <li>• L'ensemble de son travail démontre une réponse bien nuancée.</li> <li>• Les jugements sont pertinents et bien étayés.</li> </ul>

**SECTION A**

1. (a) **En vous référant à *B-Pharma*, décrivez deux manières par lesquelles la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) peut être importante.** [4 points]

Les consommateurs doivent faire confiance aux médicaments de *B-Pharma*, et l'image est importante pour cette confiance. Dans le passé, le manque d'éthique dont a parfois fait preuve *B-Pharma* a nuit à son image ; the responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) permettrait de limiter les comportements non-éthiques et de renforcer l'image de marque de *B-Pharma*.

- La responsabilité sociétale d'entreprise pourrait inclure l'interdiction d'expérimenter sur des animaux, ce qui réduirait la propagande négative.
- Pour certains investisseurs et actionnaires, la responsabilité sociétale d'entreprise de *B-Pharma* pourrait être un facteur important pour leur décision d'investir ou non dans *B-Pharma*, contre d'autres sociétés.
- Pour certaines autres parties prenantes, comme de nouveaux employés, des chercheurs et des scientifiques, il est peut-être très important de travailler pour une société qui prend sa responsabilité sociétale d'entreprise et l'éthique professionnelle au sérieux, particulièrement dans l'industrie pharmaceutique où il s'agit parfois d'un sujet de controverse.
- Comme l'éthique professionnelle est de plus en plus importante dans la société, *B-Pharma* voudra peut-être planifier pour le long-terme et considérer son image en 2050 comme la société pharmaceutique la plus éthique de toute l'industrie.

*Acceptez toute autre réponse pertinente.*

**Note de 2+2.**

*Attribuez [1 point] pour chaque manière identifiée et [1 point] pour une description de cette manière dans le contexte de *B-Pharma*, avec un maximum de [2 points].*

(b) Appliquez la matrice BCG (Boston Consulting Group) au portefeuille de produits de *B-Pharma*.

[6 points]

La matrice BCG fait la distinction entre quatre types de produits selon leur part de marché et le taux de croissance du marché dans lequel ils sont vendus.

		<b>Part de marché relative</b>	
		Élevée	Faible
<b>Croissance du marché</b>	Élevée	Star	Dilemme
	Faible	Vache à lait	Poids mort

Le portefeuille de produits *B-Pharma* se prête bien à une matrice BCG et les applications suivantes sont possibles :

- Pharmax est un produit « vache à lait » : il a une part de marché élevée, bien établie, d'« environ un tiers du marché au Japon [pour les analgésiques] et aux États-Unis » (*ligne 28*) dans un marché à « croissance très lente » (*ligne 29*)
- Pharmaflo est un produit « star » : lancé il y a moins de dix ans, il a une part de 15 % d'un marché qui croît encore rapidement (*lignes 32-33*)
- Pharmaslim représente un produit « dilemme » : « le marché (...) [est] en croissance rapide » quoique les ventes ne soient pas bonnes (*ligne 35*).

Acceptez toute autre application pertinente, par exemple à propos de *Pharmatics*.

Attribuez un maximum de [2 points] si la matrice est seulement décrite/tracée sans application.

Attribuez un maximum de [4 points] si la matrice est correctement appliquée sans explication/justification.

Attribuez [6 points] si la matrice est correctement appliquée avec des explications dans le cadre de la situation de *B-Pharma*.

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

2. (a) En vous référant à *B-Pharma*, résumez *deux* aspects principaux d'une société anonyme. *[4 points]*

Les aspects principaux incluent les points suivants :

- *B-Pharma* vend ses actions au public, si bien que n'importe qui peut être un investisseur et avoir une part de propriété de la société
- *B-Pharma* a accès à de grands marchés de capitaux et est donc en mesure de lever plus de fonds
- Les comptes de *B-Pharma* doivent être audités et communiqués au public (il s'agit d'informations publiques)
- *B-Pharma* peut être vulnérable aux acquisitions (OPA); sa valeur peut aussi dépendre des fluctuations boursières
- *tout autre aspect pertinent.*

*Note de 2+2.*

*Attribuez [1 point] pour chaque aspect principal identifié et [1 point] pour le développement de chacun de ces aspects dans le contexte de B-Pharma, avec un maximum de [2 points].*

**(b) Expliquez l'importance de la marque pour B-Pharma.**

**[6 points]**

Les points suivants sont pertinents :

- il s'agit d'une multinationale opérant dans divers marchés
- elle a une grande gamme de produits de marque
- elle attire la fidélité de marque
- la marque est bien connue pour sa qualité et sa sécurité, ce qui est important pour les médicaments
- en raison de la concurrence des médicaments génériques moins chers, il est important que la marque ait du succès.

Mais toutefois :

- *B-Pharma* opère dans plusieurs pays pour lesquels une marque pharmaceutique n'aura pas forcément un attrait universel
- cela va à l'encontre de l'existence des filiales qui voudraient peut-être développer leurs propres marques
- il y a un risque de ne pas prêter attention aux cultures et aux langues locales, par exemple pour les noms des médicaments.

*Acceptez toute autre explication pertinente.*

*Attribuez un maximum de [2 points] si la notion de marque est analysée sans application.*

*Attribuez un maximum de [4 points] si la réponse manque de profondeur dans l'explication.*

*Attribuez [6 points] si l'explication est profonde et appliquée.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

3. (a) **Décrivez deux bénéfices pour B-Pharma d'une stratégie de fixation des prix (tarification) de prix de revient majoré pour ses médicaments.** [4 points]

Les bénéfices d'une stratégie de fixation des prix (tarification) de prix de revient majoré pour B-Pharma incluent les points suivants :

- c'est une méthode relativement aisée, mais il peut être difficile d'identifier certains coûts (par exemple R&D des années précédentes)
- cela peut permettre de s'assurer un bénéfice (au-delà du seuil de rentabilité)
- il est essentiel que les frais de R&D soient recouverts
- cela permet d'avoir une marge de bénéfice « souhaitée »
- c'est la pratique standard dans de nombreuses industries, y compris l'industrie pharmaceutique.

*Acceptez toute autre bénéfice pertinent.*

**Note de 2+2.**

*Attribuez [1 point] pour chaque bénéfice valide identifié et [1 point] pour une description du bénéfice identifié, avec un maximum de [2 points].*



**(b) Analysez l'efficacité du style de direction de Susan James dans la filiale canadienne de B-Pharma.**

**[6 points]**

Le style de direction de Susan peut être défini comme autocrate, car elle tend à imposer ses décisions sans écouter les demandes et les désirs des employés : elle a « rejeté les demandes de plus grande responsabilisation » (*lignes 55-56*) et elle semble incapable de communiquer avec les employés (*ligne 59*).

Ce style peut sembler inefficace, car il exacerbe les tensions entre les employés et la direction (menaces de grève) (*ligne 57*). C'est plutôt du point de vue des employés à qui le style de direction de Susan déplait.

Ce style peut être efficace, car des mesures strictes doivent être mises en place afin de résoudre les problèmes de productivité (la filiale canadienne a récemment souffert de niveaux de productivité inférieurs à ceux des autres filiales de B-Pharma (*lignes 51-52*)). Seul un style de direction autocrate peut entraîner des améliorations de productivité. C'est plutôt l'avis de Yukio et des directeurs du conseil d'administration de B-Pharma, c'est pourquoi ils ont recruté Susan.

*Acceptez toute autre analyse pertinente.*

*Attribuez un maximum de [2 points] si le style de direction est analysé sans application.*

*Attribuez un maximum de [4 points] si la réponse manque de profondeur dans l'analyse.*

*Attribuez [6 points] si l'analyse est profonde et appliquée.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

**SECTION B**

4. (a) **Définissez le terme *acquisition* (OPA).** [2 points]

Le terme acquisition (OPA) signifie simplement qu'une société commerciale prend possession d'une autre société commerciale, c'est-à-dire qu'elle l'achète. Ceci peut se faire par l'achat d'actions dans le cas d'une société cotée en bourse.

*Il n'est pas attendu des candidats qu'ils expriment leur définition exactement comme ci-dessus.*

*Attribuez [1 point] pour une définition de base qui exprime une connaissance et une compréhension partielles.*

*Attribuez [2 points] pour une définition complète et claire qui traduise une connaissance.*

- (b) **Expliquez un avantage et un inconvénient pour *B-Pharma* d'utiliser la production par lots pour la production de médicaments.** [4 points]

Les avantages de l'utilisation d'une production par lots pour la production de médicaments incluent les points suivants :

- cela convient bien pour la production de médicaments différenciés, par exemple avec des boîtes de taille différente
- cela permet d'avoir des lots de taille différente selon la demande pour certains médicaments
- c'est une méthode de production standard dans l'industrie pharmaceutique
- *B-Pharma* a une grande gamme de médicaments, et donc une production en flux n'est probablement pas souhaitable
- il est plus facile de gérer la qualité, ce qui est essentiel pour les médicaments.

Les inconvénients de l'utilisation d'une production par lots pour la production de médicaments incluent les points suivants :

- il n'est pas possible de profiter de certaines économies d'échelle
- la méthode est moins flexible que les autres
- il peut y avoir des coûts de stockage plus élevés, ce qui peut être un problème pour les médicaments qui ont une date limite de consommation.

*Acceptez toute autre avantage / inconvénient pertinent.*

**Note de 2+2.**

*Attribuez [1 point] pour un avantage/inconvénient pertinent ; attribuez un [1 point] supplémentaire pour une explication pertinente de cet avantage / inconvénient dans le contexte de *B-Pharma*, jusqu'à un maximum de [2 points].*

- (c) **Si B-Pharma met en place l'Option 2 (pénétration de marché en Chine), expliquez un avantage et un inconvénient de l'externalisation pour B-Pharma.** **[4 points]**

Les avantages possibles de l'externalisation incluent les points suivants :

- nul besoin d'investissement en Chine
- un tiers parti fera peut-être un meilleur travail car il peut s'y consacrer entièrement (spécialisation)
- les coûts seront peut-être moindres.

Les inconvénients possibles de l'externalisation incluent les points suivants :

- le contrôle qualité peut poser problème
- il peut être difficile d'empêcher les copies illégales.

*Acceptez toute autre avantage/inconvénient pertinent.*

**Note de 2+2.**

*Attribuez [1 point] pour un avantage/inconvénient pertinent ; attribuez [1 point] supplémentaire pour une explication pertinente de cet avantage/inconvénient dans le contexte de B-Pharma, jusqu'à un maximum de [2 points].*

- (d) **En utilisant les informations supplémentaires ci-dessus et l'étude de cas, recommandez soit l'option stratégique 1 soit l'option stratégique 2 pour que B-Pharma réussisse sa future croissance.** *[10 points]*

**Option 1 :**

- un coût d'ensemble plus élevé (100 millions \$ contre 50 millions \$)
- mais le marché chinois est-il plus grand qu'en Europe ?
- une acquisition hostile (OPA) réussirait-elle ?
- les sociétés peuvent être achetées à bas prix, et peuvent assurer des profits à long terme
- les sociétés connaîtraient bien le marché local
- le risque est partagé entre plusieurs sociétés
- les marchés ressemblent plus aux marchés traditionnels

Mais cependant :

- coûts de modernisation
- problèmes de ressources humaines.

**Option 2 :**

- un large marché
- des systèmes de production efficaces, mais est-il approprié de produire en flux ?
- une croissance rapide et une population vieillissante – une plus grande demande de médicaments
- les avantages de l'externalisation

Mais cependant :

- des problèmes de brevet
- la qualité
- les différences culturelles
- aurait-on la même expérience de marché en Chine, c'est peu probable
- comment organiser la commercialisation, la distribution et la vente ?

La décision dépend surtout de l'attitude de *B-Pharma* face au risque. On ne peut se baser sur une étude de marché pour décider. *B-Pharma* a une certaine expérience dans les marchés des pays développés et en voie de développement.

*Attribuez un maximum de [4 points] pour une réponse purement théorique, ou une réponse qui n'utilise pas l'étude de cas.*

*Attribuez un maximum de [5 points] pour une réponse qui considère une seule option.*

*Attribuez un maximum de [6 points] pour une réponse qui considère les deux options, mais qui fait un usage limité des données.*

*Attribuez un maximum de [8 points] pour une réponse qui considère les deux options et qui fait bon usage des données, mais sans recommandation claire.*

*Pour une note maximale, les deux options doivent être considérées, les données utilisées de façon effective, avec une recommandation claire d'une option.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 3.

---



**GESTION DES ENTREPRISES**  
**NIVEAU MOYEN**  
**ÉPREUVE 2**

SPÉCIMEN D'ÉPREUVE

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.
- La note maximale pour cette épreuve est de *[50 points]*.

## SECTION A

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

## 1. Dan Electro

Dan Bowen est un entrepreneur individuel qui vend des appareils photo numériques directement aux consommateurs. Il possède un commerce en ligne et toutes ses ventes sont effectuées de façon électronique sous le nom d'entreprise *Dan Electro*.

**Informations financières pour 2012 (tous les chiffres sont en dollars US)**

<b>Coûts fixes par année</b>	
Loyer	20 000
Marketing	4 000
Administration	5 000
Règlements des intérêts	1 000
<b>Coûts variables par appareil photo</b>	
Appareil photo	135
Transport	45
Main-d'œuvre directe	20
<b>Prix par appareil photo</b>	<b>250</b>

Dan prévoit de vendre 700 appareils photo en 2012.

- (a) Définissez l'expression *coûts variables*. [2 points]
- (b) (i) Construisez un graphique entièrement légendé, illustrant le seuil de rentabilité de *Dan Electro* pour 2012. Calculez et indiquez le seuil de rentabilité et la marge de sécurité, calculez le bénéfice prévisionnel pour la vente de 700 appareils photo (*montrez tout votre travail*). [6 points]
- (ii) Calculez le nombre d'appareils photo que *Dan Electro* doit vendre pour doubler le bénéfice prévisionnel (*montrez tout votre travail*). [2 points]

## 2. BBT

*BBT* est une petite société à responsabilité limitée, bien établie spécialisée dans l'enseignement en ligne, localisée aux États-Unis.

Le consultant de *BBT* a juste présenté les informations financières suivantes pour *BBT* au 31 octobre 2012, qui soulèvent certains problèmes de fonds de roulement et de liquidité.

### Extrait du bilan de *BBT* en date du 31 octobre 2012 (tous les chiffres sont en dollars US)

Actif net	Z
Amortissement cumulé	1500
Bénéfices cumulés non distribués	8500
Capital social	2000
Capitaux propres	X
Clients	28 000
Fournisseurs	Y
Immobilisations	30 000
Passif à long terme (dettes)	0
Prêts à court terme	0
Stock	0
Total des actifs à court terme	30 000
Total passif à court terme	48 000
Trésorerie	2000

- (a) Identifiez **deux** inconvénients pour *BBT* de fonctionner en tant que société à responsabilité limitée. [2 points]
- (b) (i) Calculez les chiffres manquants X, Y, Z **et**, avec ces chiffres et les informations financières fournies, construisez un bilan complet de *BBT* le 31 octobre 2012. [7 points]
- (ii) Calculez le ratio de liquidité générale de *BBT*. [1 point]

**SECTION B**

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

**3. Changer les modèles et les pratiques d'emploi**

Suite aux problèmes liés à la baisse du niveau de motivation au travail, le gouvernement a commandé un rapport. Les conclusions principales sont les suivantes :

- les employés éprouvent plus de stress au travail et passent plus de temps de transport domicile-travail que dans les années précédentes
- une majorité d'employés pensent que la satisfaction au travail est un élément important de leur vie
- les femmes voient les horaires et le nombre d'heures travaillées comme plus importants que le niveau de leur rémunération
- les employés qui ont des contrats à long terme s'engagent plus dans leur travail
- les employés ont plus tendance à quitter leur emploi si leur employeur a pris des mesures qui fait craindre une compression de poste
- beaucoup d'employés de bureau aimeraient utiliser les avancées technologiques récentes afin de travailler à domicile et de parvenir à un équilibre entre travail et vie personnelle
- certains employés, spécialement ceux qui ont des emplois mal payés, semblent résister aux pratiques de travail flexible.

Certains employeurs ont répondu positivement en introduisant des modèles et des pratiques de travail flexibles. Après avoir surmonté une certaine résistance au changement et supporté des coûts supplémentaires d'application des nouvelles pratiques, certains employeurs ont constaté plus de flexibilité organisationnelle, un accroissement de l'engagement des employés et, pour certaines entreprises, un niveau plus élevé du profit.

Des employeurs, cependant, n'apprécient pas l'idée de modèles et des pratiques de travail flexibles.

- (a) Définissez le terme *compression de postes*. [2 points]
- (b) En utilisant **deux** exemples, expliquez comment des rétributions financières peuvent être utilisée pour motiver les employés. [4 points]
- (c) Suggérez **deux** raisons pour lesquelles des employeurs n'apprécient pas l'idée des modèles et des pratiques de travail flexibles. [4 points]
- (d) En vous référant à **deux** théories de la motivation, discutez des effets de la tendance à offrir modèle et pratiques flexible de travail sur la motivation des employés. [10 points]



#### 4. Lominex

*Lominex* est un partenariat de cinq jeunes professionnels spécialisés dans la technologie de l'information. Cette entreprise a développé récemment un produit logiciel de voyage en ligne nommé « Roadex », qui prépare un itinéraire personnalisé (plan de déplacement) pour les personnes qui voyagent en voiture, basé sur leurs centres d'intérêt et leurs préférences de voyage, tels que séjours romantiques, tourisme d'affaire ou vacances familiales. L'itinéraire comprend des cartes, des instructions routières, des attractions touristiques et des hôtels. Des réductions sont offertes si les réservations se font en utilisant Roadex.

Le logiciel Roadex a été développé parce que les études de marché ont indiqué que :

- la majorité des voyages de loisir se font par la route
- a majorité des voyageurs routiers réservent des hôtels de milieu de gamme ou des hôtels chers
- la plupart du tourisme en ligne actuellement disponible recherche des produits principalement centrés sur des voyages par avion et non des voyages en voiture
- après des années de popularité croissante, la réservation en ligne pour des voyages par avion est en train de devenir moins populaire parce que les gens se sont lassés de passer deux ou trois heures à essayer de trouver la compagnie aérienne, l'hôtel ou le forfait vacances qui correspond à leurs besoins.

*Lominex* va promouvoir Roadex en utilisant des stratégies promotionnelles comprenant une nouvelle technologie (marketing viral, marketing dans les réseaux sociaux et médias) afin de capturer de nouveaux segments de marché et de combler une niche sur le marché du tourisme en ligne, qui connaît précisément des revenus croissants mais avec moins de clients.

- (a) Résumez **une** méthode d'étude de marché primaire que *Lominex* pourrait utiliser pour son étude de marché. [2 points]
- (b) Expliquez **un** avantage et **un** inconvénient pour *Lominex* d'être un partenariat. [4 points]
- (c) Expliquez comment *Lominex* peut segmenter son marché pour Roadex. [4 points]
- (d) Dans quelle mesure *Lominex* peut utiliser des stratégies promotionnelles incorporant de nouvelles technologies (marketing viral, réseaux sociaux et marketing dans les médias sociaux) pour promouvoir Roadex ? [10 points]

## 5. Fabia

*Fabia* est une société d'habillement localisée à Melbourne, en Australie. En utilisant un procédé de production par lots, *Fabia* fabrique des vêtements pour le marché australien. Son segment de marché principal concerne les femmes d'âge moyen possédant des revenus élevés, et qui préfèrent des vêtements de haute qualité, de luxe, pour lesquels elles sont prêtes à payer des prix élevés. Parfois *Fabia* produit aussi des vêtements pour des designers connus et des célébrités en recourant à une méthode de production à l'unité (personnalisée). La proposition de vente unique (USP) de *Fabia* est basée sur la haute qualité et la création originale, ainsi que sur son comportement éthique dans la conduite des affaires.

La récession économique mondiale a entraîné une baisse importante de la demande de vêtements *Fabia* et donc du profit. En dépit d'un certain optimisme sur la reprise économique, le directeur financier de *Fabia* envisage de délocaliser au Vietnam la fabrication de tous les vêtements fabriqués par le processus de production par lots. *Fabia* projette de travailler avec la société vietnamienne *Patella*, qui est renommée pour sa fiabilité et ses livraisons rapides. Profitant de l'absence de réglementation au Vietnam en ce qui concerne l'emploi et l'environnement, *Patella* peut fabriquer des vêtements *Fabia* à un coût très bas, deux tiers moins cher qu'en Australie. *Fabia* ne conserverait que les services de création et de marketing en Australie, ainsi qu'une petite équipe de production pour les vêtements personnalisés. Le directeur de marketing de *Fabia* croit que tous les vêtements pourraient continuer à être vendus sous la marque *Fabia*.

Si *Fabia* externalise la production des vêtements produits par lots à *Patella*, la fermeture de l'atelier de fabrication principal en Australie économisera des millions sur les coûts fixes, mais les deux tiers de la main-d'œuvre australienne devront faire face à des suppressions de postes.

- (a) Définissez l'expression *proposition de vente unique (USP)*. [2 points]
- (b) Expliquez les avantages pour *Fabia* de continuer à vendre des vêtements sous la marque *Fabia*. [4 points]
- (c) En vous référant à *Fabia* et à **une** autre entreprise que vous avez étudiée, faites la distinction entre production par lots et production à l'unité (personnalisée). [4 points]
- (d) Discutez de la proposition d'externaliser la production par lots des vêtements à *Patella*. [10 points]

### 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 vous référant à **une ou deux** organisations que vous avez étudiées, évaluez les différentes **stratégies** que les entreprises peuvent adopter pour répondre aux problèmes de **mondialisation**. *[20 points]*
  
  7. En vous référant à **une** organisation que vous avez étudiée, examinez les **changements** que la **mondialisation** entraîne dans la gestion des ressources humaines. *[20 points]*
  
  8. En vous référant à **une** organisation que vous avez étudiée, discutez l'importance de **l'innovation** et de **l'éthique** dans le marketing. *[20 points]*
-





# **BARÈME DE NOTATION**

## **SPÉCIMEN DE L'ÉPREUVE**

### **GESTION DES ENTREPRISES**

**Niveau moyen**

**Épreuve 2**

**Les bandes de notation et les critères d'évaluation des pages 2–5 devront être utilisées comme indiqué dans le barème de notation.**

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1–2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une compréhension limitée des exigences relatives à la question.</li> <li>• Peu d'outils (le cas échéant), de techniques et de théories de gestion des entreprises sont expliqués ou appliqués, et la terminologie de la gestion des entreprises est manquante.</li> <li>• Il fait peu référence aux documents servant de stimulus.</li> </ul>
3–4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une certaine compréhension des exigences relatives à la question.</li> <li>• Quelques outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués ou appliqués, et la terminologie appropriée est utilisée dans une certaine mesure.</li> <li>• Il fait quelques références aux documents servant de stimulus, mais elles ne vont souvent pas au-delà du nom d'une personne ou plusieurs personnes et/ou du nom de l'organisation.</li> </ul>
5–6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une compréhension de la plupart des exigences relatives à la question.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués et appliqués, et la terminologie appropriée est utilisée la plupart du temps.</li> <li>• Il fait quelques références aux documents servant de stimulus qui vont au-delà du nom d'une personne ou plusieurs personnes et/ou du nom de l'organisation.</li> <li>• Son travail démontre une réponse relativement nuancée.</li> <li>• Quelques jugements sont pertinents mais ne sont pas étayés.</li> </ul>
7–8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une bonne compréhension des exigences relatives à la question.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont expliqués et appliqués de manière satisfaisante, et la terminologie appropriée est utilisée.</li> <li>• Il fait de bonnes références aux documents servant de stimulus.</li> <li>• Son travail démontre une réponse bien nuancée.</li> <li>• Les jugements sont pertinents mais ne sont pas toujours bien étayés.</li> </ul>
9–10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élève fait preuve d'une bonne compréhension des exigences relatives à la question, y compris les implications, le cas échéant.</li> <li>• Des outils (le cas échéant), techniques et théories de gestion des entreprises pertinents sont clairement expliqués et appliqués dans le but voulu. La terminologie appropriée est utilisée tout au long de la réponse.</li> <li>• Il utilise les documents servant de stimulus de manière efficace et de façon à donner un poids significatif à la réponse.</li> <li>• L'ensemble de son travail démontre une réponse bien nuancée.</li> <li>• Les jugements sont pertinents et bien étayés.</li> </ul>

### Critères d'évaluation de la section C

#### Critère A : Connaissances et compréhension conceptuelle

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève démontre sa connaissance et sa compréhension des concepts donnés et du contenu pertinent du cours de gestion des entreprises (théories, techniques et outils, en fonction des exigences de la question).

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	L'élève démontre une connaissance superficielle des concepts donnés. Le contenu du cours de gestion des entreprises n'est pas sélectionné ou le contenu sélectionné n'est pas pertinent.
2	L'élève démontre une compréhension satisfaisante de l'un ou des deux concepts donnés. Le contenu du cours de gestion des entreprises sélectionné est en partie pertinent. Le contenu pertinent est expliqué de façon satisfaisante.
3	L'élève démontre un bon niveau de compréhension de l'un ou des deux concepts donnés. Le contenu de gestion des entreprises sélectionné est pertinent, bien qu'il puisse ne pas être suffisant. Le contenu pertinent est généralement bien expliqué, bien que les explications puissent manquer d'approfondissement ou d'envergure.
4	L'élève démontre un bon niveau de compréhension des deux concepts donnés. Le contenu du cours de gestion des entreprises sélectionné est pertinent, suffisant et bien expliqué.

#### Critère B : Mise en application

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève est capable d'appliquer les concepts donnés et le contenu pertinent du cours de gestion des entreprises (théories, techniques ou outils, en fonction des exigences de la question) à l'organisation ou aux organisations existantes. **L'organisation du monde réel ne doit pas être l'organisation qui figure dans l'étude de cas prescrite pour l'épreuve 1.**

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Les concepts donnés et/ou le contenu pertinent du cours de gestion des entreprises sont reliés à l'organisation ou aux organisations existantes, mais ce lien est inapproprié ou superficiel.
2	Les concepts donnés et/ou le contenu pertinent du cours de gestion des entreprises sont reliés de façon appropriée à l'organisation ou aux organisations existantes, mais ce lien n'est pas développé.
3	Les concepts donnés et le contenu pertinent du cours de gestion des entreprises sont généralement bien appliqués pour expliquer la situation et les problèmes de la ou des organisations existantes. Toutefois, cette explication peut manquer d'approfondissement ou d'envergure. Des exemples sont fournis.
4	Les concepts donnés et le contenu pertinent du cours de gestion des entreprises sont bien appliqués pour expliquer la situation et les problèmes de la ou des organisations existantes. Les exemples sont appropriés et explicatifs.

**Critère C : Arguments raisonnés**

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève énonce des arguments raisonnés. Cela implique de construire des arguments pertinents et nuancés, par exemple, en explorant des pratiques différentes, en pesant les points forts et les points faibles, en les comparant et les opposant ou en examinant leurs implications, en fonction des exigences de la question. Cela inclut également de savoir justifier les arguments en présentant des preuves raisonnables ou tout autre élément à l'appui des affirmations énoncées.

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Des affirmations sont faites, mais elles restent superficielles.
2	Des arguments pertinents sont énoncés mais ils ne sont pas justifiés la plupart du temps.
3	Des arguments pertinents sont énoncés et ils sont justifiés la plupart du temps.
4	Des arguments pertinents et nuancés sont énoncés et ils sont correctement justifiés.

**Critère D : Structure**

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève organise ses idées avec clarté, et présente un travail écrit structuré comprenant :

- une introduction
- un corps de texte
- une conclusion
- des paragraphes adaptés à l'objectif recherché.

Points	Descripteur de niveau
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Deux des éléments structurels au maximum sont présents, et peu d'idées sont clairement organisées.
2	Trois des éléments structurels sont présents, ou bien la plupart des idées sont clairement organisées.
3	Trois ou quatre des éléments structurels sont présents, et la plupart des idées sont clairement organisées.
4	Tous les éléments structurels sont présents, et les idées sont clairement organisées.



**Critère E : Individus et sociétés**

Ce critère permet de déterminer dans quelle mesure l'élève est capable de réflexions nuancées sur les points de vue de diverses parties prenantes pertinentes, comprenant des individus et des groupes internes et externes à l'organisation.

<b>Points</b>	<b>Descripteur de niveau</b>
0	Le travail n'atteint pas l'un des niveaux décrits ci-dessous.
1	Le point de vue d'un individu ou groupe est examiné de façon superficielle ou inappropriée.
2	Le point de vue d'un individu ou groupe pertinent est examiné de façon appropriée, ou deux points de vue d'individus ou de groupes pertinents sont analysés superficiellement ou de façon inappropriée.
3	Au moins deux points de vue pertinents d'individus ou de groupes pertinents sont examinés de façon appropriée.
4	Un examen nuancé est effectué sur les points de vue d'individus ou de groupes pertinents.

**SECTION A**

- 1. (a) Définissez l'expression *coûts variables*. [2 points]**

Les coûts variables sont des coûts qui varient en proportion directe avec le niveau de production/le montant produit.

Il n'est **pas** attendu des candidats qu'ils expriment leur définition exactement comme ci-dessus.

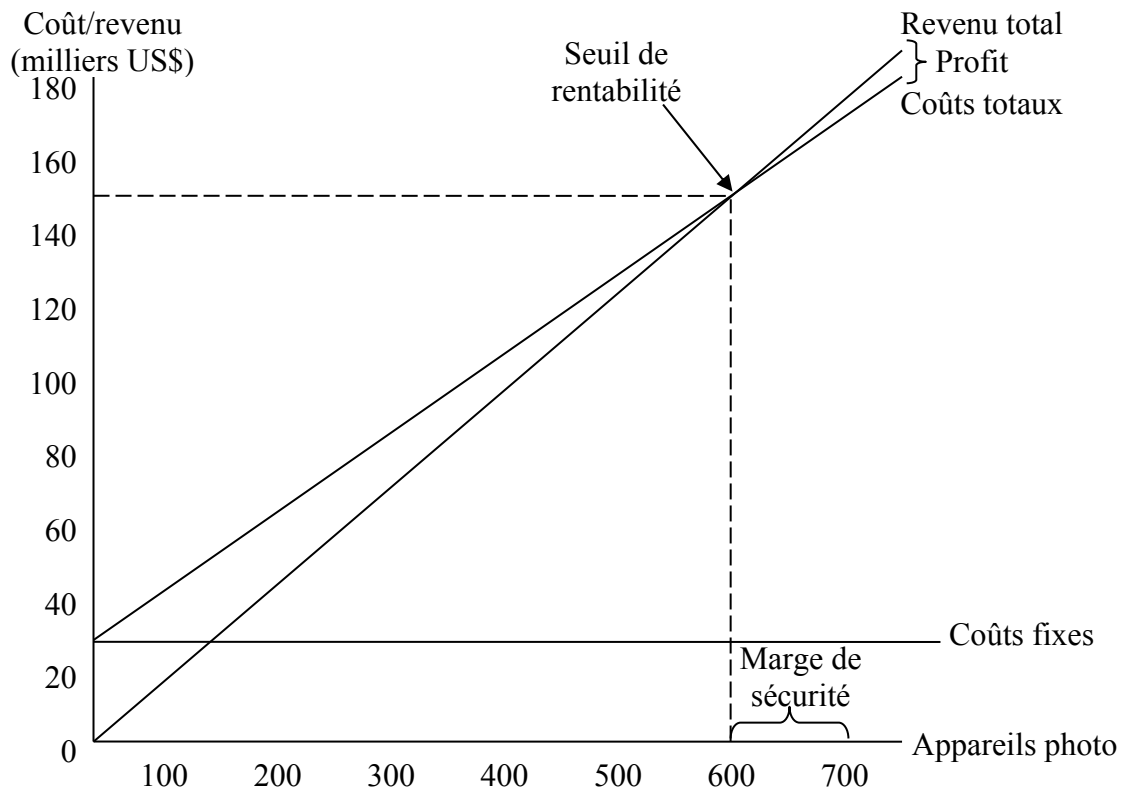
Attribuez [**1 point**] pour une définition de base qui exprime une connaissance et une compréhension partielles.

Attribuez [**2 points**] pour une définition complète et claire qui traduise une connaissance et une compréhension semblables à celle exprimée ci-dessus.

- (b) (i) **Construisez un graphique entièrement légendé, illustrant le seuil de rentabilité de *Dan Electro* pour 2012. Calculez et indiquez le seuil de rentabilité et la marge de sécurité, calculez le bénéfice prévisionnel pour la vente de 700 appareils photo (*montrez tout votre travail*). [6 points]**

Le seuil de rentabilité est :

$$\frac{\text{Coût fixe}}{\text{Contribution}} = \frac{30\,000 \text{ US\$}}{250 \text{ US\$} - 200 \text{ US\$}} = 600 \text{ appareils photo}$$



La marge de sécurité est :  
 $700 - 600 = 100 \text{ unités}$

Le bénéfice prévisionnel pour 700 unités est :

$$\text{Marge de sécurité} \times \text{contribution par unité} = 100 \text{ unités} \times 50 \text{ US\$} = 5\,000 \text{ US\$}$$

**OU :**

$$\text{Revenu total} - \text{coût total} = 175\,000 \text{ US\$} - 30\,000 \text{ US\$} + (200 \times 700) = 5\,000 \text{ US\$}$$

Ne pénalisez pas deux fois les candidats. Tout résultat ou conclusion découlant logiquement de valeurs erronées (obtenues par exemple dans une question précédente) doit être pris en compte.

Attribuez les points comme suit :

**[1 point]** pour des axes correctement libellés.

**[1 point]** pour une courbe de revenu total tracée et libellée avec exactitude ainsi qu'une courbe des coûts.

**[1 point]** pour l'identification du seuil de rentabilité et **[1 point]** pour le détail des calculs avec la valeur correcte de 600.

**[1 point]** pour l'identification de la marge de sécurité.

**[1 point]** pour le calcul correct du profit projeté.

Si le candidat a produit un tableau au lieu d'un graphique, attribuez **[0 point]**.

Attribuez un maximum de **[3 points]** si le graphique n'est pas soigné, ni tracé avec bords droits, ou bien s'il n'est pas à l'échelle.

- (ii) **Calculez le nombre d'appareils photo que Dan Electro doit vendre pour doubler le bénéfice prévisionnel (montrez tout votre travail).** **[2 points]**

Le niveau de profit doublé est :

Cible :  $5000 \text{ US\$} \times 2 = 10000 \text{ US\$}$

$$\frac{\text{Coût fixe} + \text{profit cible}}{\text{Charges de structure}} = \frac{30000 \text{ US\$} + 10000 \text{ US\$}}{50 \text{ US\$}} = 800 \text{ appareils photo}$$

**OU :**

Pour doubler son profit, *Dan Electro* devrait gagner 5000 US\$ de plus.

Chaque unité supplémentaire vendue rapporte 50 US\$.

Donc, 100 unités de plus doivent être vendues pour un profit supplémentaire de 5000 US\$ :  $5000 \text{ US\$} / 50 \text{ US\$} = 100 \text{ unités}$ .

Pour doubler son profit, *Dan Electro* devrait vendre les 700 unités d'origine + 100 unités = 800 appareils photo.

Ne pénalisez pas deux fois les candidats. Tout résultat ou conclusion découlant logiquement de valeurs erronées (obtenues par exemple dans une question précédente) doit être pris en compte.

Attribuez **[1 point]** si le travail est correct et **[1 point]** si le calcul est correct.

Attribuez un maximum de **[2 points]**.

2. (a) **Identifiez deux inconvénients pour *BBT* de fonctionner en tant que société à responsabilité limitée.** *[2 points]*

Certains inconvénients pour *BBT* pourraient être les suivants :

- Les sociétés à responsabilité limitée ne peuvent lever des fonds comme les sociétés anonymes. *BBT* ne peut pas lever de capital social auprès du public pour financer la recherche et le développement (R&D) puisque les actions ne peuvent être vendues qu'aux membres de la famille et aux amis avec l'approbation du conseil d'administration (même si actuellement Mark est le seul actionnaire de la compagnie).
- En dépit du fait que Mark est le seul actionnaire de la société, il ne profite pas de la confidentialité totale des entrepreneurs indépendants et partenariats parce que certaines données financières et autres informations doivent être publiées.
- Mark doit faire auditer sa comptabilité par un consultant externe, ce qui s'ajoute aux coûts administratifs de l'entreprise.
- Il est normalement beaucoup plus coûteux de fonder une société anonyme en comparaison avec une entreprise individuelle ou un partenariat.
- *Acceptez tout autre inconvénient pertinent identifié.*

Attribuez *[1 point]* pour chaque inconvénient approprié et pertinent identifié, avec un maximum de *[2 points]*

- (b) (i) **Calculez les chiffres manquants X, Y, Z et, avec ces chiffres et les informations financières fournies, construisez un bilan complet de BBT le 31 octobre 2012.** *[7 points]*

X = 10 500, Y = 48 000, Z = 10 500

**Bilan de BBT le 31 octobre 2012**

	US\$	US\$
<b>Immobilisations</b>		
Immobilisations	30 000	
Amortissement cumulé	1 500	
Immobilisations nettes		28 500
<b>Actifs à court terme</b>		
Trésorerie	2 000	
Clients	28 000	
Stock	0	
Total des actifs à court terme	30 000	
<b>Passif à court terme</b>		
Fournisseurs	48 000	
Prêts à court terme	0	
Total passif à court terme	48 000	
Actifs à court terme nets (fonds de roulement)		(18 000)
Total des actifs moins passif à court terme	10 500	
<b>Passif à long terme (dettes)</b>	0	
<b>Actif net</b>		10 500
Financé par :		
Capital social	2 000	
Bénéfices cumulés non distribués	8 500	
<b>Capitaux propres</b>		10 500

Attribuez *[1 point]* pour chaque calcul de (X) capital, (Y) fournisseurs et (Z) actifs nets. Attribuez un maximum de *[3 points]* pour les calculs.

En ce qui concerne la présentation, attribuez *[4 points]* pour un bilan complètement exact et légendé et qui soit conforme à la présentation du guide. Si le bilan est équilibré mais que l'ordre de l'actif ou du passif est inexact (selon la méthode généralement acceptée que le candidat a choisie), attribuez un maximum de *[3 points]*. Si le bilan est équilibré mais que l'ordre des éléments de l'actif ou du passif n'est pas exact, comme placer le capital et le profit non distribué dans le passif, attribuez *[1 point]*.

*Ne pénalisez pas une réponse plus d'une fois pour une erreur faite précédemment et reportée.*

(ii) Calculez le ratio de liquidité générale de *BBT*.

*[1 point]*

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{30000 \text{ US\$}}{48000 \text{ US\$}} = 0,625$$

Attribuez *[1 point]* pour la réponse correcte (le travail n'a pas besoin d'être montré). Tout résultat ou conclusion découlant logiquement de valeurs erronées (obtenues par exemple dans une question précédente) doit être pris en compte.

**SECTION B**

**3. (a) Définissez l'expression *compression de postes*. [2 points]**

Le licenciement d'un employé en raison du manque de travail disponible, car l'employeur n'est plus capable de lui offrir un emploi ou l'entreprise n'a plus besoin d'un employé pour effectuer un travail d'un type particulier

Il n'est **pas** attendu des candidats qu'ils expriment leur définition **exactement** comme ci-dessus.

Attribuez [1 point] pour une définition de base qui exprime une connaissance et une compréhension partielles.

Attribuez [2 points] pour une définition complète et claire qui traduit une connaissance et une compréhension semblables à celle exprimée ci-dessus.

**(b) En utilisant deux exemples, expliquez comment des rétributions financières peuvent être utilisées pour motiver les employés. [4 points]**

Des rétributions financières peuvent être les suivantes :

- salaire
- paie (au temps et à la pièce)
- commission
- rémunération liée aux bénéfices
- rémunération liée à la performance (RLP)
- système d'actionnariat salarié
- avantages sociaux (avantages en nature).

*Acceptez toute autre rétribution accompagnée d'une explication de la façon dont elles peuvent être utilisées pour motiver les employés.*

**Note de 2+2.**

Attribuez [1 point] pour chaque rétribution financière correcte identifiée et [1 point] supplémentaire pour une explication pertinente de la rétribution concernant la motivation des employés, jusqu'à un maximum de [2 points].



- (c) **Suggérez deux raisons pour lesquelles des employeurs n’apprécient pas l’idée de modèles et des pratiques de travail flexibles.** **[4 points]**

Certains employeurs peuvent ne pas apprécier l’idée de mode de travail flexible pour différentes raisons :

- ils peuvent ne pas pouvoir contrôler la qualité et/ou la quantité de travail effectuées par les employés (manque de supervision, de contrôle qualité, de contrôle du temps)
- il peut être difficile à organiser structurellement (car la société peut devoir obéir à certains horaires, par exemple une école a besoin de ses enseignants dans la journée ; cela s’appelle des « plages fixes »)
- dans certains secteurs, il doit y avoir toujours des employés en fonction, par exemple dans un hôpital, dans les forces de police (non seulement à des plages fixes, mais 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7)
- la coordination de la flexibilité peut ne pas être praticable pour certaines petites entreprises, où il n’y a pas assez d’employés pour appliquer le système de temps flexible.

*Acceptez toute raison pertinente.*

**Note de 2+2.**

Attribuez **[1 point]** pour chaque raison correcte identifiée et **[1 point]** supplémentaire pour un développement de la raison, jusqu’à un maximum de **[2 points]**.

- (d) **En vous référant à deux théories de la motivation, discutez des effets de la tendance à offrir modèle et pratiques flexible du travail sur la motivation des employés.**

[10 points]

Les candidats peuvent se référer aux théories de la motivation suivantes : les travaux de Taylor, Maslow, Herzberg, Adams, Pink.

Il est attendu des candidats qu'ils utilisent deux théories afin de discuter de la relation (si elle existe) entre (a) la tendance à offrir des modèles de travail flexibles d'une part, et (b) une augmentation de la motivation des employés. Il est attendu des candidats qu'ils démontrent comment la tendance aura des résultats positifs sur l'amélioration de la motivation des employés, et qu'ils prolongent la discussion lors de la présentation opposant des points de vue de théories ou de parties d'une théorie particulière. Les candidats devront pouvoir démontrer que la relation n'est pas évidente. (La plupart des théoriciens mentionnés ci-dessus ont écrit à une époque où les modèles de travail flexible n'étaient pas courants, et donc ils ne se réfèrent pas explicitement à cette pratique). Les candidats sont testés sur leur capacité à appliquer les théories avec un recours/référence constant(e) aux informations du stimulus.

Les facteurs de motivation de Herzberg, par exemple, peuvent être élargis de façon à inclure la satisfaction au travail par le biais de la flexibilité. Le niveau plus élevé des besoins selon Maslow peut être atteint en raison de la responsabilisation et de la confiance. Les pratiques de travail flexibles peuvent être perçues comme motivantes ou démotivantes (en raison d'incertitude, de contrats à court terme, etc).

Cependant, les candidats devront démontrer leur compréhension du fait que certaines nouvelles pratiques donnent aussi aux employeurs l'option de n'accorder aux employés que des contrats à court terme, qui sont tributaires de la demande du marché. Cela représente une cause d'insécurité et un sentiment d'injustice. En conséquence, les employés peuvent être démotivés et donc réduire leurs efforts. Certains employés peuvent ne pas être intéressés par un système de travail flexible et aimeront recevoir plus d'argent. Ils peuvent aussi ressentir un isolement professionnel et social, et certains peuvent craindre le changement.

Les développements ci-dessus ne sont que des exemples rapides d'une analyse à deux faces des deux types de théories. L'analyse devra conduire à des conclusions. Par exemple, les effets sur la motivation ne sont pas prévisibles et peuvent varier considérablement. Les effets peuvent dépendre de la culture de l'organisation, du type d'employé en terme de compétences, expérience, poste et tout autre facteur approprié. Acceptez toute théorie pertinente qui est appliquée aux informations données dans le matériel stimulus. Les théoriciens et les théories devront être appliqués, et non uniquement mentionnés.

*Acceptez toute discussion justifiée et pertinente.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

4. (a) **Résumez *une* méthode d'étude de marché primaire que *Lominex* pourrait utiliser pour son étude de marché.** [2 points]

Les méthodes d'étude de marché primaire qui pourraient être utilisées comprennent :

- questionnaires
- enquêtes
- interviews
- groupes de discussion
- *Acceptez toute autre méthode d'étude de marché primaire ou toute variante de la liste ci-dessus (par exemple, interview téléphonique).*

Attribuez [1 point] pour chaque type de méthode d'étude de marché primaire pertinente et appropriée identifiée, et [1 point] pour chaque aperçu pertinent et approprié de la méthode, avec un maximum de [2 points].

- (b) **Expliquez un avantage et un inconvénient pour Lominex d'être un partenariat.** [4 points]

Les avantages pour *Lominex* d'être un partenariat comprennent les éléments suivants :

- les partenaires ont chacun une participation dans l'entreprise et travaillent vraisemblablement dur pour la réussite de l'organisation et de ses projets (tels que le développement de Roadex)
- comme chaque partenaire injecte du capital, plus de financements sont disponibles pour des investissements (tels que le développement de Roadex) que s'il s'agissait d'une entreprise individuelle
- en même temps, les partenaires ont un meilleur contrôle sur la prise de décision que dans une société anonyme (par exemple, ils peuvent développer Roadex à des conditions qu'ils choisissent eux-mêmes)
- les partenaires peuvent chacun se spécialiser dans différents domaines de l'entreprise (par exemple, différentes personnes peuvent se concentrer sur le développement du logiciel et son marketing)
- il existe peu de formalités juridiques dans le fonctionnement de l'entreprise.

Les inconvénients pour *Lominex* d'être un partenariat comprennent les éléments suivants :

- si l'entreprise ne rencontre pas le succès, les partenaires ont une responsabilité illimitée (par exemple, ils seront responsables des pertes si Roadex ne marche pas)
- comparé à une entreprise individuelle, les profits doivent être partagés par les partenaires
- les options de financement sont plus limitées que pour une société anonyme, ce qui peut empêcher certains projets d'envergure qui demandent beaucoup d'investissement initiaux de se réaliser
- des désaccords éventuels entre les partenaires peuvent être difficiles à résoudre (par exemple, si les partenaires ont des points de vue très différents sur la façon dont Roadex devrait être développé).

*Acceptez tout autre avantage/inconvénient accompagné d'une explication.*

**Note de 2+2.**

Attribuez [1 point] pour chaque avantage/inconvénient correct identifié et [1 point] supplémentaire pour chaque explication pertinente, avec un maximum de [2 points].

(c) **Expliquez comment *Lominex* peut segmenter son marché pour Roadex.** [4 points]

L'objectif de la segmentation de marché est de permettre aux sociétés de générer un volume de ventes plus important ou de générer des profits plus élevés, en ciblant des groupes spécifiques de consommateurs. La segmentation de marché, en apportant aux entreprises plus de connaissance sur leurs clients, permet grâce aux modifications de produit ou au marketing mix de mieux répondre aux besoins des consommateurs. La segmentation permet aussi aux entreprises de cibler des sous-groupes particuliers qui conviennent au marketing mix et, donc, de ne pas gaspiller des ressources importantes en commercialisant à des sous-groupes inappropriés. La segmentation de marché peut aussi permettre à des sociétés d'offrir des produits différenciés à des groupes différents.

*Lominex* segmentera ses marchés en ciblant des consommateurs potentiels :

- qui aiment les voyages de loisir (à la différence de ceux qui planifient les itinéraires pour des voyages d'affaires)
- qui voyagent par la route (à la différence de ceux qui voyagent par air)
- qui sont pressés (et ne veulent pas passer « deux ou trois heures à essayer de trouver la compagnie aérienne, l'hôtel ou le forfait vacances qui correspond à leurs besoins »)
- qui utilisent Internet (car il s'agit d'un logiciel qui fonctionne sur Internet)
- qui tendent à être aisés (car ils « réservent dans les hôtels de milieu de gamme ou des hôtels chers »).

Sans segmentation de marché, le marketing mix de *Lominex* pourrait être mal ajusté à son marché potentiel (la promotion pourrait ne pas être faite avec le meilleur support, ou le logiciel qui crée les itinéraires pourrait réserver la mauvaise qualité d'hôtel).

*Acceptez toute autre explication pertinente.*

Attribuez [1–2 points] pour une réponse basique qui démontre une certaine compréhension de la segmentation de marché (il peut s'agir d'une réponse théorique).

Attribuez [3–4 points] pour une réponse qui démontre une bonne compréhension de la segmentation de marché appliqué à *Lominex* et Roadex.

- (d) **Dans quelle mesure *Lominex* peut utiliser des stratégies promotionnelles incorporant de nouvelles technologies (marketing viral, réseaux sociaux et marketing dans les médias sociaux) pour promouvoir Roadex ?** *[10 points]*

Utiliser de nouvelles technologies (marketing viral, réseau social, marketing de médias sociaux) présente beaucoup d'avantages :

- comme Roadex est un élément de logiciel en ligne, il est logique d'utiliser des médias en ligne pour sa promotion, surtout parce que beaucoup d'utilisateurs cibles de Roadex sont probablement des utilisateurs des nouvelles technologies (par exemple, ils connaissent le marketing viral)
- les nouvelles technologies permettent d'être plus créatif (par exemple, dans la conception de campagnes promotionnelles) ; ceci peut attirer aussi de futurs utilisateurs de Roadex
- faire de la publicité en ligne permettra à *Lominex* de modifier sa promotion rapidement, par exemple, de répondre à des événements actuels, même de façon anecdotique ou humoristique, dans sa promotion (par exemple, « si le Président avait utilisé Roadex, il ne serait pas arrivé en retard au sommet international »)
- en utilisant une technologie multimédia dans sa promotion, *Lominex* pourrait ajouter des liens directement vers Roadex.

Cependant, les nouvelles technologies ont aussi leurs inconvénients, que *Lominex* ne doit pas ignorer :

- certains utilisateurs potentiels (par exemple des utilisateurs âgés), peuvent être plus réceptifs à des techniques promotionnelles traditionnelles (telles que des campagnes télé ou radio)
- des messages promotionnels en ligne peuvent échapper au contrôle (par exemple, Roadex peut effectuer une parodie du plus mauvais effet, et avoir un effet amplifié négatif sur Internet)
- *Lominex* peut ne pas avoir les connaissances en ressources humaines pour gérer le marketing sur Internet, car il s'agit d'un domaine hautement spécialisé et les nouvelles techniques sont rapidement lancées, mises à jour ou deviennent obsolètes.

Les candidats peuvent distinguer le marketing viral, le marketing par réseaux et médias sociaux

*Acceptez toute autre réponse pertinente justifiée.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

5. (a) **Définissez l'expression *proposition de vente unique (USP)*.** [2 points]

La proposition de vente unique (USP) fait référence à un produit ou service qui le rend différent (et vraisemblablement meilleur) des autres produits sur le marché.

Il n'est **pas** attendu des candidats qu'ils expriment leur définition **exactement** comme ci-dessus.

Attribuez [1 point] pour une définition de base qui exprime une connaissance et une compréhension partielles.

Attribuez [2 points] pour une définition complète et claire qui traduise une connaissance et une compréhension semblables à celle exprimée ci-dessus.

(b) **Expliquez les avantages pour *Fabia* de continuer à vendre des vêtements sous la marque *Fabia*.** [4 points]

*Fabia* a déjà une forte identité de marque. L'entreprise est connue sur le marché pour sa proposition de vente unique de haute qualité et ses créations originales, ainsi que pour son attitude éthique. Des créateurs renommés et des célébrités portent souvent des vêtements *Fabia* fabriqués spécialement (production personnalisée). Si *Fabia* commençait à vendre des vêtements sous un autre nom que *Fabia*, elle ne tirerait aucun avantage marketing de l'identité ancienne de la marque qu'elle a bâtie. Plus exactement, les vêtements fabriqués maintenant par *Patella* et commercialisés sous un autre nom n'auraient aucune notoriété liée à la marque. *Fabia* devrait créer une nouvelle identité de marque, ce qui n'est pas facile à réaliser sur le marché très concurrentiel de la mode féminine.

*Acceptez toute autre explication pertinente.*

Attribuez [1–2 points] pour une réponse basique qui démontre une certaine compréhension de l'importance de la valorisation de la marque (il peut s'agir d'une réponse théorique).

Attribuez [3–4 points] pour une réponse qui démontre une bonne compréhension de la valorisation de la marque appliquée à *Fabia*.

- (c) **En vous référant à *Fabia* et à une autre entreprise que vous avez étudiée, faites la distinction entre production par lots et production à l'unité (personnalisée).**

**[4 points]**

On parle de production par lots lorsqu'une compagnie produit un groupe de produits identiques dans un groupe (lot), avant de poursuivre avec un autre groupe identique de produits. C'est le cas en ce qui concerne les vêtements : *Fabia* fabrique 100 vêtements d'un modèle particulier et fabriqué aux dimensions voulues avant d'apporter des modifications au centre de production (modestes en fonction des changements à effectuer) pour fabriquer un groupe d'un autre vêtement différent (peut-être différent par la taille, la matière ou le modèle ou une combinaison de toutes ces caractéristiques). La production par lots peut aussi avoir lieu parce que les modèles de consommation le dictent ainsi. Par exemple, une boulangerie fabriquera un lot de pains tôt le matin pour être vendus à des clients qui font leurs premières courses. La boulangerie peut ensuite fabriquer un autre lot tard dans la matinée pour les acheteurs qui veulent du pain frais (sortant virtuellement du four) mais qui achètent leur pain quand ils rentrent déjeuner chez eux.

Une production personnalisée fait référence au cas où une entreprise produit quelque chose de spécifique pour satisfaire les besoins d'une clientèle particulière. Dans l'industrie de la mode, les femmes célèbres souvent veulent porter un vêtement qu'elles savent que personne d'autre ne possède. Ainsi, elles recherchent une marque de vêtement ou un créateur tel que *Fabia* qui fabrique un produit personnalisé – un vêtement unique. Dans le secteur de la boulangerie, cela peut arriver aussi : des gâteaux de mariage, par exemple, sont souvent personnalisés.

*Acceptez toute autre distinction pertinente.*

Attribuez **[2 points]** si le candidat distingue clairement la production par lots et la production à l'unité (personnalisée). Attribuez **[1 point]** supplémentaire pour l'application à *Fabia* et un autre **[1 point]** pour l'application à une autre organisation. Attribuez un maximum de **[4 points]**.

**N.B.** Acceptez comme application une référence, comme ci-dessus, à « une boulangerie » (le candidat n'a pas besoin d'évoquer une boulangerie spécifique).



- (d) **Discutez de la proposition d'externaliser la production par lots des vêtements à Patella.** **[10 points]**

La décision d'externaliser à *Patella* possède des avantages et des inconvénients.

Les avantages/bénéfices pourraient comprendre les suivants :

- *Patella* est bien connue pour sa fiabilité et sa ponctualité
- *Patella* permettra à *Fabia* de baisser de façon significative le coût de production des vêtements
- la fermeture de l'usine australienne baissera les coûts fixes et permettra à *Fabia* d'être plus flexible
- *acceptez tout autre avantage pertinent.*

Les inconvénients/coûts pourraient être les suivants :

- beaucoup d'employés seront licenciés, ce qui pourrait générer une publicité négative
- le travail au Vietnam et les pratiques environnementales pourraient aussi générer une publicité négative et compromettre l'USP de *Fabia*
- *Fabia* perdrait le contrôle des processus de production, ce qui pourrait lui nuire en cas de changement de circonstances chez *Patella* (changement dans la propriété, détérioration de la qualité, etc.)
- *acceptez tout autre inconvénient pertinent.*

*Acceptez toute autre discussion pertinente.*

Les points seront attribués selon les bandes de notation de la page 2.

## SECTION C

Pour les questions 6 à 8, les points devront être attribués selon les critères d'évaluation des pages 3–5. Ces remarques de notation sont destinées à aider et standardiser l'interprétation des critères d'évaluation de la part des examinateurs et d'apporter des exemples de types d'éléments qui méritent d'être récompensés avec des points plus élevés. Les exemples ne sont qu'indicatifs, et les examinateurs devront considérer la qualité d'une réponse au cas par cas ; ceci dépend beaucoup du type d'organisation(s) que les candidats sélectionnent et du genre d'arguments qu'ils mettent en avant.

- 6. En vous référant à une ou deux organisations que vous avez étudiées, évaluez les différentes stratégies que les entreprises peuvent adopter pour répondre aux problèmes de mondialisation.** **[20 points]**

### Critère A

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- démontrer une compréhension des concepts cités dans la question (par exemple, en expliquant que la stratégie est une activité de planification à long terme de l'entreprise et que la mondialisation est une concurrence et une connectivité croissantes des pays, des personnes et des économies)
- sélectionner un contenu pertinent et suffisant du programme de gestion des entreprises et expliquer ce contenu d'une façon constructive, en fonction des demandes de la question (par exemple, en sélectionnant la matrice d'Ansoff comme outil pour analyser les options stratégiques d'une compagnie et en expliquant, très probablement avec l'aide d'un tracé de la matrice d'Ansoff, comment les compagnies peuvent se développer grâce à la pénétration de marché, le développement du marché, le développement et la diversification des produits).

Veillez noter que la quantité de contenu de gestion des entreprises qu'il est approprié de sélectionner et le degré de détail avec lequel il est opportun d'expliquer dépendent de la question et de l'organisation ou des organisations du monde réel que les candidats choisissent.

Comme la question évoque « différentes stratégies » et « problèmes de mondialisation », il est attendu des candidats qu'ils fassent référence à plus d'une stratégie (telle que le développement du marché et le développement de produits) et plus d'un problème de mondialisation (tel que la création d'une main-d'œuvre multinationale et multiculturelle) afin d'obtenir le maximum de points.

### **Critère B**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- appliquer les concepts cités et le contenu pertinent de gestion des entreprises pour expliquer la situation et les défis de l'organisation ou des organisations du monde réel qu'ils ont choisie(s) (par exemple, en expliquant la stratégie d'*Easyjet* de développement du marché et celle de *British Airways* de pénétration du marché)
- donner des exemples appropriés et explicatifs issus d'organisation(s) du monde réel (par exemple, en se référant à l'introduction de la part d'*Easyjet* de vols dans de nouveaux pays d'Europe de l'Est avec une population qui peut maintenant se permettre de voyager plus, et l'utilisation par *British Airways* de l'idée de fidéliser les clients par des campagnes de publicité sur les marchés existants).

Veillez noter que parfois la recherche des candidats leur permet de donner des exemples très spécifiques, mais d'autres fois ils sont seulement capables d'appliquer à la question une connaissance plus générique de l'organisation. Des exemples très spécifiques ne sont pas attendus pour un maximum de points, tant que les exemples sont appropriés et explicatifs des points de vue que le candidat veut développer.

Si un candidat utilise dans sa réponse une organisation des sections A ou B, ou l'organisation de l'étude de cas déjà vue dans l'épreuve 1, attribuez **[0 point]** pour ce critère.

La question demande aux candidats de se référer à une ou deux organisations ; le maximum de point peut être atteint même par référence à une seule organisation.

### **Critère C**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- développer des arguments pertinents et nuancés (par exemple, en évaluant l'efficacité des stratégies de *British Airways* en ce qui concerne des catégories de services entièrement nouvelles)
- présenter des preuves raisonnables ou d'autres support à l'appui pour justifier leurs arguments (par exemple, en expliquant que, alors que *British Airways* pourrait faire des études de marché sur les nouvelles catégories de service, celles-ci restent difficiles car la connaissance de la compagnie est celle du marché de l'aviation).

Veillez noter qu'une preuve issue d'organisation(s) du monde réel n'a pas à être nécessairement très détaillée ou parfaitement exacte pour obtenir le maximum de points. Les candidats peuvent inclure d'autres éléments à l'appui, comme la connaissance générale de la gestion des entreprises, d'autres organisations ou de contextes spécifiques qu'ils connaissent.

### **Critère D**

En ce qui concerne la structure, veuillez vous référer au critère d'évaluation.

## **Critère E**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- prendre en considération les points de vue des diverses parties prenantes (par exemple, en évaluant l'impact des stratégies de mondialisation de *British Airways* et d'*Easyjet* sur les consommateurs et les sociétés)
- pour obtenir le niveau le plus élevé, prendre en considération les points de vue des parties prenantes d'une façon nuancée (par exemple, en considérant que, alors que les individus et les sociétés tirent avantage de voyages internationaux car cela augmente la sensibilité des personnes aux différentes cultures, le voyage mondial a aussi un impact négatif potentiel à long terme sur les sociétés en raison des coûts élevés environnementaux du voyage aérien).

Veillez noter que le fait de mettre l'accent sur des individus/groupes ou sur des parties prenantes externes/internes est approprié en fonction de la question et de l'organisation ou des organisations choisies par le candidat.

7. En vous référant à *une* organisation que vous avez étudiée, examinez les *changements* que la *mondialisation* entraîne dans la gestion des ressources humaines. [20 points]

### Critère A

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- faire la preuve d'une compréhension des concepts figurant dans la question (par exemple, en expliquant que la mondialisation est une réduction des obstacles économiques, technologiques et culturels facilitant la croissance des entreprises au-delà des frontières nationales, et le changement est l'évolution des stratégies, objectifs et processus des entreprises)
- sélectionner un contenu du programme de gestion des entreprises pertinent et suffisant, et expliquer ce contenu de manière constructive, en fonction des demandes de la question (par exemple, en choisissant un contenu de gestion des ressources humaines tel que la structure organisationnelle, la communication et les gratifications, et en expliquant que la structure organisationnelle concerne les responsabilités de l'entreprise, la communication, la façon dont les messages sont envoyés et reçus dans une compagnie, et les gratifications comprennent les avantages financiers et non financiers que les employés reçoivent pour le travail qu'ils font).

Veillez noter que la quantité de contenu de gestion des entreprises qu'il est approprié de sélectionner et le degré de détail avec lequel il est opportun d'expliquer dépendent de la question et de l'organisation ou des organisations du monde réel que les candidats choisissent.

## Critère B

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- appliquer les concepts donnés et le contenu pertinent de gestion des entreprises pour expliquer la situation et les problèmes de l'organisation du monde réel choisie (par exemple, en expliquant qu'*Unilever* doit résoudre des problèmes tels que les niveaux de salaire, la structure des salaires et les rémunérations non financières offertes dans ses différents emplacements opérationnels)
- fournir des exemples appropriés et explicatifs issus de l'organisation du monde réel (par exemple, en se référant à la possibilité d'*Unilever* d'avoir des liens contractuels différents avec ses employés en fonction des différentes localisations, comme en témoignent les contrats temporaires qu'il a octroyés à la majorité des travailleurs des plantations de thé au Pakistan, avec l'implication que leurs salaires peuvent être inférieurs et qu'il n'auront pas les mêmes droits à des congés annuels ou médicaux que les employés permanents\*).

Veillez noter que parfois la recherche des candidats leur permet de donner des exemples très spécifiques, mais d'autres fois ils sont seulement capables d'appliquer à la question une connaissance plus générique de l'organisation. Des exemples très spécifiques ne sont pas attendus pour un maximum de points, tant que les exemples sont appropriés et explicatifs des points de vue que le candidat veut développer.

Si un candidate utilise dans sa réponse une organisation des sections A ou B, ou l'organisation de l'étude de cas déjà vue dans l'épreuve 1, attribuez **[0 point]** pour ce critère.

---

\* Source : International Labour Rights Forum, <http://www.laborrights.org/end-violence-against-trade-unions/unilever-lipton-workers>, accès 11 avril 2013.

### **Critère C**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- présenter des arguments pertinents et nuancés (par exemple, en examinant comment la structure organisationnelle et la communication sont interconnectées dans le contexte d'une grande firme multinationale)
- présenter des preuves raisonnables ou tout autre élément à l'appui pour justifier leurs arguments (par exemple, en expliquant que, alors qu'une étendue limitée des responsabilités et des systèmes de délégation et d'autonomie peuvent être bons pour une communication plus personnalisée, ces stratégies peuvent ne pas être possibles dans une société internationale comme Unilever, car elles risqueraient que des pratiques opérationnelles différentes s'établissent dans diverses parties de la société).

Veillez noter qu'une preuve issue d'organisation(s) du monde réel n'a pas à être nécessairement très détaillée ou parfaitement exacte pour obtenir le maximum de points. Les candidats peuvent inclure d'autres éléments à l'appui, comme la connaissance générale de la gestion des entreprises, d'autres organisations ou de contextes spécifiques qu'ils connaissent.

### **Critère D**

En ce qui concerne la structure, veuillez vous référer au critère d'évaluation.

### **Critère E**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- prendre en considération les points de vue des diverses parties prenantes (par exemple, en examinant les différents points de vue que les actionnaires institutionnels et les employés individuels pourraient avoir à propos des types de changements dans la gestion des ressources humaines que la croissance mondiale engendre)
- pour que soit atteint le plus haut niveau, prendre en considération les points de vue des parties prenantes pertinentes d'une façon nuancée (par exemple, en considérant que ce que les actionnaires institutionnels d'une entreprise multinationale comme *Unilever* voient des pratiques de la société, ce sont les chiffres : donc, leur vision des problèmes de ressources humaines peut ne pas être personnalisée comme elle le serait de la part d'employés individuels, pour lesquels le travail et les conditions de travail sont un élément important de bien-être).

Veillez noter que le fait de mettre l'accent sur des individus/groupes ou sur des parties prenantes externes/internes est approprié en fonction de la question et de l'organisation choisie par le candidat.

8. **En vous référant à une organisation que vous avez étudiée, discutez l'importance de l'innovation et de l'éthique dans le marketing.** [20 points]

### **Critère A**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- faire la preuve d'une compréhension des concepts figurant dans la question (par exemple, en expliquant que l'innovation est la capacité de repenser et de créer de nouveaux produits et que l'éthique consiste en des considérations sur les points de vue et le bien-être des diverses parties prenantes)
- sélectionner un contenu du programme de gestion des entreprises pertinent et suffisant, et expliquer ce contenu d'une façon constructive, en fonction des demandes de la question (par exemple, en choisissant des aspects du marketing tels que des considérations éthiques sur le marketing, la valorisation de la marque et la différenciation par rapport aux concurrents ; en expliquant que les considérations éthiques sur le marketing impliquent la question de savoir comment une compagnie approche ses clients, que la marque est une sorte d'image qu'une compagnie montre d'elle-même et de ses services et que se différencier de ses concurrents peut se faire, par exemple, à travers le développement d'un service qui permette des comportements entièrement nouveaux des consommateurs).

Veillez noter que la quantité de contenu de gestion des entreprises qu'il est approprié de sélectionner et le degré de détail avec lequel il est opportun d'expliquer dépendent de la question et de l'organisation ou des organisations du monde réel que les candidats choisissent.

Bien que des points ne soient pas attribués pour des définitions, il peut être utile de fournir des explications brèves mais claires des concepts donnés et du contenu de gestion des entreprises très tôt dans la réponse et de formuler ces explications de façon à ce qu'elles correspondent à la question.



## Critère B

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- appliquer les concepts donnés et le contenu pertinent de gestion des entreprises pour expliquer la situation et les problèmes de l'organisation du monde réel choisie (par exemple, en expliquant que *Safaricom*, un opérateur de téléphonie mobile, a réinventé l'idée d'avoir un compte bancaire au Kenya et il a enchaîné avec des initiatives marketing qui soulèvent des considérations éthiques intéressantes)
- donner des exemples appropriés et explicatifs issus de l'organisation du monde réel (par exemple, en se référant au service M-PESA de *Safaricom*, par lequel les clients peuvent transférer de l'argent par téléphone mobile, ce qui a différencié *Safaricom* de ses concurrents, et qui a permis à la compagnie de développer une marque étroitement associée au développement et a fourni à ses clients dans beaucoup de cas un service qui change la vie).

Veillez noter que parfois la recherche des candidats leur permet de donner des exemples très spécifiques, mais d'autres fois ils sont seulement capables d'appliquer à la question une connaissance plus générique de l'organisation. Des exemples très spécifiques ne sont pas attendus pour un maximum de points, tant que les exemples sont appropriés et explicatifs des points de vue que le candidat veut développer.

Si un candidat utilise dans sa réponse une organisation des sections A ou B, ou l'organisation de l'étude de cas déjà vue dans l'épreuve 1, attribuez **[0 point]** pour ce critère.

## Critère C

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- développer des arguments pertinents et équilibrés (par exemple, en discutant de la façon dont un tel impact positif sur la vie des gens à travers une innovation radicale comme M-PESA augmente les attentes en termes de normes éthiques d'une compagnie)
- présenter des preuves raisonnables ou tout autre support à l'appui pour justifier leurs arguments (par exemple, en expliquant que, alors que les projets d'apprentissage en ligne (e-learning) correspondent bien à la marque de *Safaricom*, la compagnie a besoin d'être prudente dans la planification de tels projets).

Veillez noter qu'une preuve issue d'organisation(s) du monde réel n'a pas à être nécessairement très détaillée ou parfaitement exacte pour obtenir le maximum de points. Les candidats peuvent inclure d'autres éléments à l'appui, comme la connaissance générale de la gestion des entreprises, d'autres organisations ou de contextes spécifiques qu'ils connaissent.

## Critère D

En ce qui concerne la structure, veuillez vous référer au critère d'évaluation.

### **Critère E**

Afin de démontrer qu'ils satisfont à ce critère d'évaluation, les candidats devront être capables de :

- prendre en considérations les points de vue des diverses parties prenantes (par exemple, en discutant du fait que des consommateurs jeunes et âgés peuvent avoir des vues différentes sur l'utilisation appropriée du langage dans les campagnes de publicité).
- pour que soit atteint le plus haut niveau, prendre en considération les divers points de vue des parties prenantes (par exemple, en considérant que les consommateurs plus âgés peuvent penser que la pénétration de l'anglais dans le langage swahili représente un affaiblissement de l'identité kenyane, alors que les jeunes peuvent ne pas s'en soucier au même degré).

Veillez noter que le fait de mettre l'accent sur des individus/groupes ou sur des parties prenantes externes/internes est approprié en fonction de la question et de l'organisation choisie par le candidat.

---



**GESTION DES ENTREPRISES**  
**ÉTUDE DE CAS : B-PHARMA**

À utiliser lors des spécimens d'épreuve

---

**INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS**

- Ce livret d'étude de cas est indispensable pour les examens de gestion des entreprises niveau supérieur épreuve 1 et niveau moyen épreuve 1.

## B-PHARMA

*B-Pharma*, une société anonyme est l'une des plus importantes sociétés multinationales (SMN) dans l'industrie pharmaceutique. Elle emploie plus de 30 000 personnes dans le monde. Son siège social est implanté dans la Cité de la Science à Tsukuba, au Japon.

5 *B-Pharma* a été fondée en 1973 par Yukio Nakamura. Une forte demande au milieu des années 1980 et une période de boom économique au Japon ont permis à *B-Pharma* de croître et de se développer dans la zone du Pacifique. En 1986, une première filiale s'est établie à Seattle, aux États-Unis (USA). *B-Pharma* a aussi ouvert d'autres filiales plus petites dans d'autres pays comme le Canada, le Chili, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, la Corée du Sud et le Vietnam. Elles sont responsables de la production et de la distribution des médicaments *B-Pharma* sur leurs marchés  
10 nationaux, ainsi que de la recherche et du développement (R&D).

### Marketing

Dans l'industrie pharmaceutique, les départements de R&D jouent un rôle très important pour assurer une innovation couronnée de succès. Le développement de nouveaux produits peut apporter un avantage concurrentiel, la croissance de l'entreprise, des profits plus élevés et donc satisfaire les actionnaires. Cependant, la R&D représente un processus long et coûteux, et des  
15 défis stratégiques : entre la découverte d'un nouveau médicament et son lancement sur le marché, 17 années peuvent s'écouler. Le processus d'approbation comprend des tests importants pour s'assurer de la sécurité des médicaments. Ceci explique que tous les nouveaux médicaments, une fois commercialisés, tendent à être chers.

Lorsque *B-Pharma* établit les prix de ses médicaments, cela doit couvrir non seulement les  
20 coûts de production et de distribution, mais aussi les coûts de R&D qui ont été nécessaires. La tarification est habituellement de type prix de revient majoré, même si certains autres facteurs puissent être pris en compte, comme le prix des médicaments des concurrents. Les entreprises pharmaceutiques n'utilisent pas normalement de stratégies de fixation des prix (tarification) de pénétration ou d'écrémage.

25 *B-Pharma* possède un portefeuille de médicaments se situant à différentes étapes de leur cycle de vie, par exemple :

- Pharmax, un analgésique qui est le médicament le mieux vendu de *B-Pharma*. Il a une part d'environ un tiers du marché au Japon et aux États-Unis. Ce chiffre est stable depuis 10 ans. Bien que le marché soit saturé et connaisse une croissance très lente, cet analgésique est un  
30 produit bien établi. Suite à l'expiration du brevet, les concurrents commencent maintenant à produire des produits de substitution moins chers.
- Pharmaflo, un médicament destiné à prévenir les crises cardiaques. Lancé en 2006, il a une part de 15 % d'un marché qui croît rapidement.
- Pharmaslim, un médicament destiné à la perte de poids. Il ne s'en vend pas beaucoup, bien que  
35 le marché des médicaments anti-obésité soit en croissance rapide.
- Pharmatics un nouveau médicament contre le vieillissement lancé en 2014. Les premiers résultats de vente ont été satisfaisants grâce à des efforts de marketing importants pour son introduction. Il est trop tôt pour dire si les ventes continueront d'augmenter.

40 Bien que le lancement de nouveaux médicaments représente une activité de marketing complexe, *B-Pharma* possède un atout maître : son nom de marque à forte notoriété s'est maintenu grâce à une publicité agressive dans les journaux spécialisés. Le logo de *B-Pharma* est présent sur tous ses produits, *B-Pharma* connaît une grande fidélité à la marque. Une étude de marché montre que la plupart des adultes en Asie de l'Est reconnaissent les étiquettes *B-Pharma* et les considèrent comme gage de qualité et de sécurité. Les médicaments *B-Pharma* 45 sont fiables mais chers. En période de difficultés économiques, beaucoup de gens préfèrent acheter des médicaments génériques<sup>1</sup>, qui sont meilleur marché.

### **Gestion des ressources humaines dans une société multinationale**

*B-Pharma* a essayé d'introduire la même structure hiérarchique en colonnes dans toutes ses filiales. Mais cette approche uniforme de l'organisation hiérarchique ne s'est pas avérée appropriée car elle ignore les différences culturelles qui existent entre certains pays où *B-Pharma* opère.

50 Au Canada, les employés ont déclaré à plusieurs reprises qu'ils voulaient plus de délégation et une plus vaste étendue de responsabilités. La filiale canadienne a récemment souffert de niveaux de productivité inférieurs à ceux des autres filiales de *B-Pharma*. Au cours de cet exercice financier, cela s'est même traduit par des pertes. Plusieurs responsables ont été incapables d'améliorer la productivité, si bien que Yukio a nommé Susan James comme directrice (CEO) pour le Canada, 55 afin que la filiale renoue avec la rentabilité au cours de l'année à venir. Susan a rejeté les demandes de plus grande responsabilisation.

Bien que le moral se soit détérioré et malgré la menace d'une grève, elle refuse de changer son style de direction. Elle est soutenue par l'ensemble de l'équipe de direction. Les problèmes ont été exacerbés par son incapacité à communiquer et par la structure hiérarchique 60 en place. Avec la négociation collective actuellement en cours, Susan comprend que les employés peuvent être démotivés et que la productivité peut en souffrir. Elle sait que les employés canadiens répondent bien à la motivation financière, si bien que sa solution aux problèmes a consisté à rediriger une partie du budget R&D vers les ressources humaines (RH) pour mettre en place une rémunération liée à la performance (PRP).

### **Problèmes actuels : *B-Pharma* dans les médias**

65 L'image publique de *B-Pharma* a été ternie récemment par certains événements et problèmes.

En 2012, l'un des laboratoires de *B-Pharma* s'est trouvé au coeur d'une controverse relatée par des médias internationaux. Ses scientifiques menaient une recherche sur les effets d'un nouveau médicament et une partie des tests consistaient en des expérimentations sur des animaux. Beaucoup de ces animaux ont souffert d'une mort douloureuse. Un « dénonciateur »<sup>2</sup> a alerté les autorités 70 parce que les réglementations et les normes de référence qui étaient supposées assurer le bien-être des animaux n'avaient pas été observées.

<sup>1</sup> médicaments génériques : à la différence des médicaments de marque, les médicaments génériques sont produits et vendus sans la protection conférée par un brevet

<sup>2</sup> « dénonciateur » : employé qui révèle un scandale dans une organisation

- Sans s’être annoncés, des inspecteurs vétérinaires ont visité les locaux et ont établi un rapport très préjudiciable à l’entreprise. Le document ayant été divulgué à des journalistes, une fièvre médiatique s’est emparée du sujet avec des titres tels que « Des animaux torturés dans le laboratoire de *B-Pharma* » et « *B-Pharma* : le laboratoire de la honte ». Des militants des droits des animaux ont saccagé plusieurs laboratoires ainsi que le siège social de Tsukuba ; Yukio Nakamura lui-même a reçu des lettres le menaçant lui et sa famille. La pression de l’opinion publique internationale était contre *B-Pharma*, même si des relations publiques coûteuses en ont réduit l’impact dans une certaine mesure.
- 75
- 80 Suite à cette mauvaise publicité, *B-Pharma* a renforcé ses procédures et a créé un nouveau poste de « Directeur de la Responsabilité Sociétale d’Entreprise (RSE) ». La personne choisie pour cette fonction a été Tadashi Agi, Professeur d’Éthique Commerciale à l’Université nationale de Tsukuba. Tadashi a commencé à rédiger un manuel de responsabilité sociétale pour la compagnie. Il va introduire des objectifs, des mesures et des actions de responsabilité sociétale dans tous les services
- 85 et utilise largement de nouvelles technologies pour communiquer cette vision éthique auprès de toutes les parties prenantes internes et externes.

### Comptabilité et finance

Bien que *B-Pharma* possède des réserves financières importantes et pourrait théoriquement supporter n’importe quelle instabilité financière, y compris une récession économique, le conseil d’administration est conscient que les marchés financiers sont volatiles.

- 90 La filiale américaine de *B-Pharma* a connu récemment un problème de liquidité et, sous forme de gestion de crise, le siège social de Tsukuba a dû intervenir pour fournir des capitaux à court terme. Le conseil d’administration de *B-Pharma* a envoyé Suzuko Tanaka, l’un des auditeurs financiers japonais à Seattle pour enquêter sur ce problème. Bien que Suzuko découvrit que les informations financières n’étaient pas à jour, elle est parvenue à rassembler certaines données (Annexe 1).

### L’avenir : croissance externe et options stratégiques

- 95 En octobre 2015, la valeur des actions de *B-Pharma* a diminué de 25%. Malgré le rebond des marchés, *B-Pharma* est restée vulnérable à une acquisition (OPA). Le conseil d’administration de *B-Pharma* envisagé plusieurs options stratégiques pour la croissance future de la société :
- Option stratégique 1 : Développement du marché
  - Option stratégique 2 : Pénétration du marché
  - 100 • Option stratégique 3 : Diversification.

### Termes supplémentaires ne figurant pas dans le guide

Diversification

Brevet

**Annexe 1 : Données rassemblées par Suzuko Tanaka à la filiale américaine de *B-Pharma***

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Trésorerie	150m \$	60m \$
Fournisseurs	200m \$	500m \$
Clients	200m \$	330m \$
Prêts à court terme	150m \$	150m \$
Stock	175m \$	325m \$
<b>Ratios :</b>		
Ratio de liquidité générale	1,50	1,10
Ratio de liquidité réduite	1,00	0,60

*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.*

---