



**COMMERCE ET GESTION
NIVEAU SUPÉRIEUR
ÉPREUVE 1**

Mardi 4 mai 2010 (après-midi)

2 heures 15 minutes

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y être autorisé(e).
- Lisez attentivement l'étude de cas.
- Section A : répondez à deux questions.
- Section B : répondez à la question obligatoire.
- Section C : répondez à la question obligatoire.

SECTION A

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

1. (a) Définir les termes suivants :
 - (i) *cycle de vie du produit (ligne 39)* [2 points]
 - (ii) *fidélité à la marque (ligne 62).* [2 points]
 - (b) En se reportant à *N-Pharma* et son nouveau médicament *Pharmatics*, distinguer « promotion [...] d'un produit haut de gamme et [promotion] d'un produit d'entrée de gamme » (*lignes 55–56*). [4 points]
 - (c) Analysez le rôle d'une stratégie de marque pour *N-Pharma* dans son marché mondial de médicaments. [7 points]
2. (a) « Depuis 1980, *N-Pharma* est une société anonyme et ses actions sont négociées sur le marché boursier de Tokyo » (*lignes 100–101*). Résumer **deux** aspects principaux de cette forme de propriété. [4 points]
 - (b) Préparer une analyse SWOT montrant **uniquement** les opportunités et les menaces pour *N-Pharma*. [4 points]
 - (c) Analyser la position de *N-Pharma* en utilisant les informations de l'analyse SWOT (informations complémentaires à la page 3) et votre réponse à la partie (b). [7 points]
3. (a) Définir les termes suivants :
 - (i) *rentabilité (ligne 79)* [2 points]
 - (ii) *liquidités (ligne 131).* [2 points]
 - (b) En utilisant les données de l'Annexe 2, calculer les ratios de liquidité pour la filiale américaine de *N-Pharma* pendant les exercices comptables 2008 et 2009. [4 points]
 - (c) Analysez **deux** stratégies financières possibles pour que *N-Pharma* puisse améliorer les valeurs des ratios de liquidité de sa filiale américaine. [7 points]

SECTION B

Répondez à la question obligatoire de cette section.

4. (a) Définir les termes suivants :
- (i) *délégation (ligne 74)* [2 points]
 - (ii) *rémunérations en fonction du rendement (lignes 87–88).* [2 points]
- (b) Expliquez la différence entre gestion de crise (*ligne 132*) et planification des mesures d’urgence pour la filiale américaine. [4 points]
- (c) Laura Davies s’attend à ce « que les employés australiens de *N-Pharma* réagissent positivement à des avantages non financiers » (*lignes 97–98*). Expliquer de quelle façon ces avantages non financiers ont des conséquences sur la satisfaction professionnelle des employés et leur productivité. [4 points]
- (d) Dans quelle mesure un changement dans le style de direction de Susan James pourrait améliorer la productivité et le moral dans la filiale canadienne de *N-Pharma* ? [8 points]

Informations complémentaires

Points forts et points faibles d’une analyse SWOT réalisée pour *N-Pharma*

Points forts

- *N-Pharma* est une société multinationale bien établie, ayant des filiales dans de nombreux pays situés en bordure du Pacifique.
- *N-Pharma* est une marque connue, qui attire la fidélité des consommateurs.
- *N-Pharma* a un portefeuille de médicaments situés à différentes étapes du cycle de vie des produits (par ex., *Pharmax*, *Pharmaflo*, *Pharmaslim*, *Pharmatics*).
- *N-Pharma* a de larges réserves financières et les actions *N-Pharma* sont considérées par les investisseurs comme étant sûres et relativement sans risque.

Points faibles

- *N-Pharma* a eu des problèmes dans certaines de ses filiales (par ex., des problèmes dans le service des ressources humaines au Canada et en Australie, et des problèmes de trésorerie aux États-Unis).
- *N-Pharma* a subi les effets d’une image négative dans les médias en raison de pratiques non éthiques.
- *N-Pharma* opère dans un environnement très compétitif (les médicaments génériques des concurrents sont moins chers que les produits de la marque *N-Pharma*).

SECTION C

Répondez à la question obligatoire de cette section.

5. Le responsable du marketing de *N-Pharma* est récemment revenu des Etats-Unis où il a rencontré des représentants de la société de médicaments animaliers *Anigam*. Suite à sa visite, il a préparé un rapport recommandant que *N-Pharma* se diversifie dans la production et la distribution de produits de santé pour animaux, en commençant par de la sous-traitance avec *Anigam*, avant de fusionner complètement avec cette société (**Option 3**). A son avis, *N-Pharma* devrait initialement cibler le marché des animaux de compagnie (animaux domestiques), mais en se préparant pour d'autres secteurs animaliers, une fois que la marque *N-Pharma* sera établie dans ce marché.

Le rapport du responsable du marketing fait état des points clés suivants :

- En 2009, l'industrie mondiale de la santé animale valait non loin de 18 milliards de US\$ (*Rubrique 1*) avec un taux de croissance de 4,7% par rapport à l'année précédente.
- Depuis 1999, le marché des soins de santé pour animaux de compagnie a augmenté à un taux de 6,6% par an, représentant maintenant presque 42% des ventes mondiales de médicaments pour animaux (*Rubrique 2*).
- De plus en plus d'animaux domestiques se font traiter pour les mêmes conditions médicales que leurs propriétaires, par exemple maladies cardiaques et obésité (*Rubrique 3*). *Pfizer*, la plus grande société mondiale de l'industrie pharmaceutique, vend *Slentrol*, le premier médicament contre l'obésité chez les chiens.
- Des entreprises pharmaceutiques sont en train de créer des séries de « produits de croisement », adaptant des médicaments pour homme aux marchés animaliers. Vendre des produits de santé pour animaux minimiserait le temps et les coûts de recherche et développement (R&D) pour *N-Pharma*, car l'entreprise pourrait alors simplement adapter et développer sa gamme existante de produits pharmaceutiques tels que *Pharmaflo* et *Pharmaslim*.

Le responsable du marketing sait bien que plusieurs directeurs sont inquiets des risques d'une telle diversification et d'une fusion avec *Anigam*, d'autant plus qu'*Anigam* a une culture d'entreprise basée sur les équipes de projet et des structures en matrice. Comme *N-Pharma*, *Anigam* a récemment été accusé d'un manque de déontologie dans ses expérimentations animales.

- (a) Identifiez **deux** bénéfices pour *N-Pharma* de sous-traiter la production à *Anigam*. [2 points]
- (b) Expliquez le rôle d'une « approche Kaizen pour changer la culture [d'entreprise] et encourager des méthodes déontologiques » au sein de *N-Pharma* (lignes 123–124). [7 points]
- (c) Examinez comment l'utilisation du modèle des cinq forces de Porter peut aider *N-Pharma* à comprendre sa position concurrentielle avant d'entrer dans le marché de la santé animale. [9 points]
- (d) En utilisant un cadre décisionnel ainsi que les informations contenues dans l'étude de cas et dans les rubriques 1 à 5, évaluez la diversification de *N-Pharma* dans le marché de la santé animale et la fusion possible avec *Anigam* (**Option 3**). [12 points]

Informations complémentaires

Rubrique 1 : Le marché des produits de santé pour animaux en 2009 par région

Région	Valeur (millions de US\$)	Part de marché (%)
Amérique du Nord	6095	34,1
Amérique Latine	2080	11,6
Europe de l'Ouest	5670	31,7
Europe de l'Est	815	4,6
Asie de l'Est	2740	15,2
Reste du Monde	500	2,8
Total	17 900	100

Rubrique 2 : Le marché des produits de santé pour animaux en 2009 par type d'animal

Type d'animal	Valeur (millions de US\$)	Part de marché (%)
Animal de compagnie	7470	41,7
Bovin	4750	26,5
Ovin (moutons)	830	4,6
Porcin (cochons)	2915	16,4
Volaille (poules, poulets)	1935	10,8
Total	17 900	100

Rubrique 3 : Extrait d'un rapport de *Pfizer* concernant la santé des animaux de compagnie

En moyenne, les propriétaires d'animaux domestiques aux Etats-Unis dépensent chaque année 500 US\$ pour les soins de santé de leurs chiens et chats. Avec la croissance des assurances pour animaux domestiques, on s'attend même à ce que ces dépenses augmentent davantage. Aux Etats-Unis, le marché pour l'ensemble des produits et services pour animaux domestiques a atteint 35,8 milliards de US\$ en 2008.

Les animaux de compagnie vivent plus longtemps et font partie de la famille. Pour les entreprises de santé animalière, les médicaments pour animaux âgés représentent une bonne opportunité commerciale. En effet, lorsqu'ils prennent de l'âge, les animaux doivent se faire traiter pour les mêmes conditions que leurs propriétaires, par exemple maladies cardiaques et obésité. Dans le monde occidental, un quart des chiens et des chats sont obèses, d'après une étude récente de l'*Académie Nationale des Sciences* des Etats-Unis.

Rubrique 4 : Extrait d'un rapport sur le marché des médicaments animaliers en 2010

Dans son ensemble, le marché pour les produits de santé pour animaux a augmenté de 3,6% en moyenne entre 2005 et 2009. C'est le résultat de la croissance de la population mondiale et des habitudes alimentaires de consommation de viande.

Les animaux de compagnie représentent maintenant près de 42% du marché mondial des produits de santé pour animaux. Aux Etats-Unis, les ventes d'animaux de compagnie étaient de 4,5 milliards de US\$ en 2003, et l'on prévoit le chiffre de 6,9 milliards de US\$ d'ici la fin 2010. Le taux de croissance du marché est élevé, ce qui permet aux fournisseurs de produits de santé pour animaux de se faire payer à des prix supérieurs. La demande est si élevée que des fournisseurs ont même parfois été à court.

Sur les 10 plus grandes entreprises de produits de santé animalière dans le monde, 8 sont toutefois des filiales de grands groupes pharmaceutiques. La somme des parts de marché des trois principales sociétés qui dominent le secteur s'élève à plus d'un tiers des ventes mondiales totales. D'importantes barrières économiques et légales bloquent l'entrée dans le marché. A court terme, le marché est négativement touché par la récession.

Les acheteurs de produits de santé pour animaux ont pu influencer les entreprises à baisser leurs prix au moment de la récession. Des produits génériques sont maintenant commercialisés. Les marges de profit ont par conséquent commencé à baisser ces dernières années.

Pour diminuer les coûts, la production se fait de plus en plus dans certaines régions du monde où la main d'œuvre et la technologie sont moins chères.

Rubrique 5 : Prévisions de la valeur mondiale des produits de santé pour animaux de 2010 à 2014

Année	Millions de US\$
2010	15 100
2011	16 200
2012	20 300
2013	23 800
2014	27 200