

**Gestion des entreprises**  
**Niveau supérieur**  
**Épreuve 2**

Lundi 1 mai 2017 (matin)

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. Bart Furniture (BF)

*Bart Furniture (BF)* est un grossiste qui stocke des meubles. En 2015, *BF* a acheté plus de stock que d'habitude en vue de profiter de remises que plusieurs producteurs de meubles lui ont proposées. Cependant, une grande partie de son nouveau stock est invendu.

**Tableau 1 : Information financière de *BF*, pour 2015 et 2016**

	2015	2016
<b>Ratio de liquidité réduite</b>	2,21	2,84
<b>Trésorerie</b>	2000 \$	500 \$
<b>Coût des marchandises vendues</b>	12 166 \$	12 500 \$
<b>Fournisseurs</b>	1000 \$	1438 \$
<b>Ratio de liquidité générale</b>	<b>A</b>	5,47
<b>Ratio du délai de recouvrement des comptes clients (nombre de jours)</b>	30 jours	<b>Y</b>
<b>Clients</b>	1973 \$	6134 \$
<b>Passif à long terme (dettes)</b>	14 000 \$	13 700 \$
<b>Chiffre d'affaires</b>	24 000 \$	26 000 \$
<b>Prêts à court terme</b>	800 \$	900 \$
<b>Stock</b>	4000 \$	6164 \$
<b>Rotation du stock en jours</b>	<b>X</b>	180

- (a) Décrivez **un** aspect d'un grossiste. [2]
- (b) En utilisant les données du **Tableau 1**, calculez pour *BF* :
- (i) la rotation du stock en jours pour 2015 (**X**) (*montrez tout votre travail*) ; [2]
  - (ii) le ratio de liquidité générale pour 2015 (**A**) (*montrez tout votre travail*) ; [2]
  - (iii) les ratio du délai de recouvrement des comptes clients (nombre de jours) pour 2016 (**Y**) (*montrez tout votre travail*). [2]
- (c) En vous référant à l'information du **Tableau 1** et à vos calculs, expliquez le changement dans la liquidité de *BF* entre 2015 et 2016. [2]

## 2. Geo Dynamics (GD)

*Geo Dynamics (GD)* est une entreprise d'ingénierie. Le 1 janvier 2016, *GD* a acheté de la machinerie au prix de 50 000 \$ au lieu de recourir au crédit-bail. Le directeur financier de *GD* a recherché plus d'informations :

- La machinerie a une durée d'utilisation de quatre ans.
- Sa valeur résiduelle sera de 8000 \$.
- Le secteur de l'ingénierie utilise un taux d'amortissement de 40 % par an.
- La technologie dans ce secteur de l'industrie change rapidement.

Le directeur financier de *GD* n'a pas encore décidé de quelle méthode d'amortissement il allait se servir pour la nouvelle machinerie (telle que la méthode linéaire ou la méthode dégressive).

- (a) Décrivez **un** inconvénient du crédit-bail pour *GD*. [2]
- (b) Calculez la valeur (aussi appelée valeur nette comptable) de la nouvelle machinerie au 31 décembre 2017 en utilisant la méthode linéaire d'amortissement (*montrez tout votre travail*). [2]
- (c) Calculez la valeur (aussi appelée valeur nette comptable) de la nouvelle machinerie au 31 décembre 2017 en utilisant la méthode dégressive d'amortissement, en appliquant le taux d'amortissement de l'industrie de 40 % par an (*montrez tout votre travail*). [4]
- (d) Expliquez **un** avantage pour *GD* d'utiliser la méthode linéaire d'amortissement. [2]

## Section B

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

### 3. Health Star (HS)

*Health Star (HS)* est une société privée fournissant des services de conseil en gestion à des organismes du secteur public tels que les hôpitaux. *HS* est bien connue pour sa créativité et pour l'aide qu'elle apporte à ses clients dans la réalisation de leurs objectifs budgétaires. Les consultants de *HS* sont tous actionnaires, et reçoivent de hauts salaires et des rémunérations liées aux bénéfices. *HS* donne aussi aux consultants une grande liberté et des encouragements pour être des intrapreneurs. Les performances de travail des consultants sont évaluées sur une base mensuelle en utilisant une évaluation formative.

Récemment, plusieurs groupes de pression ont protesté contre les honoraires élevés que fait payer *HS*. « Les honoraires ont un coût excessif ! » a déclaré Elaine Hall dans un journal local. « Les hôpitaux du secteur public ont besoin de leurs ressources pour soigner les patients et non pour employer des consultants très chers ».

En réponse aux groupes de pression, *HS* envisage deux options, proposées par deux consultants expérimentés, Dan et Lauren :

- **Option 1** : Dan a suggéré que *HS* pourrait fonder un organisme caritatif pour créer des services éducatifs en faveur d'enfants qui souffrent de problèmes de santé à long terme. L'organisme caritatif serait financé en partie par des donations et en partie au moyen des bénéfices de *HS*. Cet organisme, *Health Star Education (HSE)*, financera des enseignants qualifiés qui rendront visite aux hôpitaux. On attend aussi des consultants de *HS* qu'ils fassent la lecture aux enfants malades.
- **Option 2** : Lauren a suggéré que la réduction des honoraires élevés devrait être la priorité. Elle suggère qu'un nouveau logiciel non testé devrait être développé par l'équipe du projet pour réduire de façon significative les coûts de traitement des patients. Ainsi, *HS* pourrait faire payer aux hôpitaux du secteur public des honoraires moins chers.

- (a) Décrivez **un** objectif possible d'un organisme public de santé. [2]
- (b) Expliquez **deux** caractéristiques d'un intrapreneur chez *HS*. [4]
- (c) Expliquez **un** avantage **et un** inconvénient pour *HS* d'utiliser une évaluation formative. [4]
- (d) Recommandez laquelle des options, **Option 1** ou **Option 2**, *HS* devrait mettre en œuvre. [10]

#### 4. Secco Vineyards (SV)

*Secco Vineyards (SV)* est une entreprise familiale produisant du vin à Sonoma, en Californie. En 1947, *SV* a ouvert en utilisant une stratégie de fixation de prix (tarification) de revient majoré. Pour les clients de *SV*, les vins étaient d'un coût modéré et étaient disponibles dans les épiceries locales.

En 1977, Joe Secco, petit-fils du fondateur, a créé une nouvelle stratégie. Il a remodelé la marque des vins *SV* pour un marché haut de gamme de niche.

- *SV* a commencé à vendre directement aux clients au siège de son établissement vinicole au lieu des épiceries locales.
- *SV* a arrêté la stratégie de fixation de prix (tarification) de revient majoré et a commencé à faire payer des prix plus élevés.
- Des dégustations de vins et des événements promotionnels ont été régulièrement organisés à la cave vinicole. Lors de ces événements, des experts en vins faisaient la promotion des vins de *SV* en créant une expérience élégante basée sur les goûts de luxe d'une clientèle d'amateurs de bons vins. La preuve matérielle de *SV* dans son marketing mix devenait plus importante.

Cependant, *SV* a dû récemment faire face à une compétition intense et les ventes ont chuté. Des producteurs de vins locaux et des concurrents étrangers ont pénétré le marché avec un positionnement similaire. Afin de maintenir son image de marque, *SV* n'a pas modifié ses stratégies de fixation de prix (tarification).

*SV* a commandé une étude de marché secondaire sur les autres marchés possibles aux États-Unis pour ses vins haute de gamme. L'étude a suggéré qu'il existait d'autres marchés possibles pour les vins de très bonne qualité, tels que ceux de *SV*. Pour cette raison, *SV* a envisagé deux nouvelles options pour augmenter ses ventes en plus de son canal de distribution actuel :

- **Option 1** : un site en ligne de commerce de détail (B2C)
- **Option 2** : vendre les vins de *SV* à des grossistes alimentant l'ensemble du marché américain pour les vins haut de gamme.

- (a) Décrivez **une** caractéristique d'un marché de niche. [2]
- (b) En vous référant à *SV*, expliquez **un** avantage **et un** inconvénient d'utiliser une étude de marché secondaire. [4]
- (c) Tant donné la concurrence intense, expliquez **deux** stratégies de fixation de prix (tarification) que *SV* pourrait envisager. [4]
- (d) Recommandez quelle option, **Option 1** ou **Option 2**, *SV* devrait envisager afin d'augmenter les ventes. [10]

## 5. Gen Y Limited

*Gen Y Limited* est une entreprise Internet débutante (*start-up*) qui appartient à Zack Johnson. Zack possède 80 % des actions et des sociétés de capital risque possèdent les 20 % restants. *Gen Y* a des programmeurs spécialistes et des codeurs qui créent des rapports d'études de marché innovantes pour les clients. Ces rapports ont révolutionné la capacité des clients de *Gen Y* à comprendre et répondre à leurs clients au sein de leurs marchés.

Pour garder les meilleurs programmeurs, *Gen Y* a octroyé aux employés des formations cognitives, et ils ont été responsabilisés pour prendre des décisions et des risques. Ils sont aussi régulièrement félicités pour l'impact que leurs rapports ont eu sur la prise de décision de leurs clients. Un jour par semaine, les employés peuvent travailler sur leurs propres « projets de rêve, mais risqués ». L'intrapreneuriat est fortement encouragé chez *Gen Y*. Cependant, *Gen Y* manque de capitaux pour transformer certains de ces projets en sources de revenus futurs.

Pratiquement tous les coûts de *Gen Y* sont fixes – ce sont les salaires. À compter de 2017, *Gen Y* n'a pas encore généré de profit. Sans revenus supplémentaires, ils devront réduire le nombre de programmeurs. Petra, un nouvel investisseur, projette d'apporter du capital frais à investir dans *Gen Y*. La propriété de *Gen Y* devra changer ainsi :

Zack	40 %
Sociétés de capital risque	20 %
Petra	40 %

Petra croit en l'intrapreneuriat, mais elle est ennuyée par le fait que les projets « de rêve » n'aient pas généré de profits. Elle a déclaré que si elle allait investir dans *Gen Y*, deux conditions devaient être réunies :

- La gestion de *Gen Y* devrait être modifiée en un style de direction autocrate.
- Les programmeurs devront suivre les objectifs de vente.

Ainsi, les programmeurs n'auront plus d'autonomie.

- (a) Résumez **deux** caractéristiques d'un style de direction autocrate. [2]
- (b) Appliquez la théorie de la motivation de Daniel Pink aux programmeurs de *Gen Y*. [6]
- (c) Expliquez **une** raison, **autre que** l'accroissement du chiffre d'affaires, pour laquelle il est important que *Gen Y* génère de nouvelles sources de revenus. [2]
- (d) Discutez de savoir si Zack devrait vendre à Petra la moitié de ses actions avec ses conditions. [10]

### Section C

Répondez à **une** question de cette section. Les organisations présentées dans les sections A et B et dans l'étude de cas de l'épreuve 1 ne peuvent pas être utilisées comme base de votre réponse.

6. En vous référant à une organisation de votre choix, examinez l'impact de la **globalisation** sur l'**innovation**. [20]
  
  7. En vous référant à une organisation de votre choix, examinez l'impact de l'**éthique** sur une **stratégie** organisationnelle. [20]
  
  8. En vous référant à une organisation de votre choix, discutez des façons dont la **culture** peut promouvoir ou inhiber le **changements**. [20]
-