

© International Baccalaureate Organization 2022

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2022

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2022

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

## Gestion des entreprises Étude de cas : Université de Peacewick

À utiliser en mai 2022

---

### 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.

## Université de Peacewick

L'*Université de Peacewick (UP)* a été fondée en 1935. À l'origine un établissement supérieur de formation des enseignants, elle a acquis le statut d'université en 1992. De nos jours, elle propose une gamme complète de disciplines. La présidente\*, Adriana Cortez, a fait en sorte que son université privilégie les disciplines répondant aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle. Par conséquent, les facultés d'informatique, de gestion, d'électronique, de médecine, d'ingénierie et des médias ont une forte présence. Les disciplines traditionnelles telles que l'histoire sont toujours enseignées, mais ont peu de visibilité. Toutes les facultés de l'université ont une fonction d'enseignement et de recherche. À *UP*, l'essor de la recherche dans les domaines de l'intelligence artificielle (IA) et de la médecine est impressionnant et cela a permis à l'université de concurrencer des institutions universitaires plus anciennes et mieux établies. En octobre 2019, *UP* était l'une des universités les plus populaires du pays, avec cinq étudiants postulant pour chaque place disponible. De plus, une enquête de janvier 2020 indiquait que le taux de satisfaction des étudiants était très élevé.

L'université a le statut d'entreprise à but non lucratif, avec un conseil d'administration constitué de représentants de la communauté, des employés, du monde des affaires, du gouvernement. L'année académique se déroule d'octobre à juillet.

Cette année s'avère difficile pour *UP* en raison de récents développements majeurs dans l'environnement externe. *UP* a dû mettre en place des changements considérables dans son activité.

En 2020/21, le pays (Pays A) a subi une récession économique, qui pourrait durer plusieurs années. De plus, en septembre 2021, un accident catastrophique s'est produit dans une usine de produits chimiques située à proximité de l'université. Les conséquences sur la zone environnante ont été sévères. L'explosion a causé de nombreux dommages aux bâtiments qui en étaient proches, y compris aux logements étudiants, aux amphithéâtres et autres bâtiments de l'université. Qui plus est, des produits chimiques nocifs ont contaminé une partie du campus académique. De nombreux bâtiments réservés à l'enseignement sont maintenant inutilisables et le seront pour encore au moins deux ans pendant que les opérations de décontamination ont lieu. Les systèmes d'alimentation en eau ont également été contaminés et l'eau n'est pas encore potable. Heureusement pour *UP*, la plupart de ses laboratoires sont établis sur un autre campus de recherche situé à quelques kilomètres de là et n'ont pas souffert de l'accident. En septembre 2021, tous les cours sur site ont cessé pendant deux mois. Seules quelques salles de classe avaient été trouvées en ville et sur un autre campus. Pour le reste de l'année académique, *UP* s'est efforcée d'assurer les cours dans ces classes temporaires. Les cours magistraux ont eu lieu en ligne. Toutefois :

- l'université n'avait pas suffisamment de matériel informatique pour les enseignants ;
- de nombreux enseignants n'avaient pas les compétences informatiques nécessaires pour préparer et présenter des cours en ligne de haute qualité ;
- de nombreux enseignants ont eu des difficultés à enseigner sans contact en face à face.
- de nombreux étudiants n'avaient pas le matériel informatique ou la connexion Internet nécessaires pour assister aux cours magistraux en ligne ;
- certains étudiants internationaux ont dû rentrer dans leur pays parce que leur logement avait été sinistré ;
- certains étudiants ont exigé un dédommagement parce qu'ils n'étaient pas satisfaits de leurs cours ;
- des employés ont été licenciés.

Adriana et les membres du conseil d'administration ont travaillé dur pour atténuer les effets de  
45 cette catastrophe et, grâce à l'excellent travail des employés de l'université, les répercussions sur  
l'apprentissage des étudiants ont été réduites.

Une partie de la recherche réalisée sur le campus de recherche a été reportée jusqu'à la fin de  
l'année académique 2021/2022. Néanmoins, la Faculté de Médecine a reçu une subvention  
gouvernementale importante pour tenter de mettre au point des médicaments permettant de  
50 réduire les effets de l'exposition aux produits chimiques dangereux sur les êtres humains et les  
animaux. De son côté, la Faculté d'Informatique a bénéficié d'un don de la part du fondateur d'une  
des plus grandes entreprises de logiciels au monde afin de réaliser des recherches sur l'utilisation  
de l'intelligence artificielle (IA) dans la détection de la contamination.

Avant ce désastre, *UP* avait de solides ambitions pour l'année académique 2021/22. Le plan  
55 d'entreprise (*business plan*) de l'université pour 2021/22 s'appuyait à l'origine sur la prévision  
d'une augmentation du nombre d'étudiants. Il prévoyait la construction d'un nouvel amphithéâtre et  
d'un nouveau bâtiment pour la Faculté de Musique. Il projetait également l'installation de systèmes  
d'exploitation de sources d'énergie renouvelables sur le campus et une meilleure échelle des  
salaires pour les enseignants. Cependant, il s'est vite avéré que ces projets n'étaient pas réalistes.  
60 Pour l'année 2022/23, le nombre d'étudiants prévu est bien inférieur aux prévisions. De nombreux  
étudiants locaux ont décidé de reporter leurs études d'une année, de nombreux étudiants  
internationaux ne reviendront pas pour terminer leurs études et un nombre réduit d'étudiants  
internationaux s'inscriront. Les étudiants internationaux paient des frais d'inscription plus élevés  
que les autres.

65 En 2021/22, les recettes d'*UP* ont baissé, tandis qu'il lui fallait encore payer ses employés,  
maintenir les bâtiments en état et régler les frais généraux. Face à un problème de trésorerie  
majeur, *UP* a dû trouver des moyens de réduire ses décaissements. À contrecœur, Adriana a  
licencié 10% des enseignants et du personnel de soutien, et 20% des employés sont passés à  
temps partiel.

70 D'autres économies ont été réalisées sur les charges d'exploitation. Néanmoins, Adriana a  
décidé de maintenir les stratégies marketing agressives d'*UP*, contrairement à la plupart des  
autres universités, qui, pour leur part, ont réduit les budgets marketing à cause de la récession  
économique. Adriana a considéré que les dépenses en marketing étaient un investissement qui  
valait la peine. La campagne de promotion a mis l'accent sur le succès de la recherche et de  
75 l'enseignement à *UP*, ses services aux étudiants, leur forte satisfaction et les frais d'inscription qui  
restent compétitifs.

En janvier 2022, la qualité de l'enseignement à *UP* était presque à son niveau antérieur, malgré  
des formats différents. La plupart des cours ayant encore lieu en ligne, les enseignants pouvaient  
rencontrer de petits groupes d'étudiants en face à face. Les étudiants se plaignaient moins, mais  
80 une certaine anxiété régnait encore chez les enseignants et chez certains employés de recherche non  
impliqués dans la recherche de première ligne. Qui plus est, les problèmes de trésorerie empiraient.

Toutefois, en février 2022, l'université a de bonnes raisons d'être optimiste à propos de la recherche et de l'enseignement :

- 85 • suite à des essais grand public, la recherche réalisée par la Faculté de Médecine a donné des résultats positifs. Le soutien financier d'entreprises du secteur pharmaceutique pourrait donner jour à la production de médicaments, dès qu'ils seront approuvés ;
- la Faculté d'Informatique a produit le prototype d'un dispositif utilisant l'IA pour améliorer les capacités de détection des contaminations ;
- 90 • au cours de l'année 2021/22, il s'est avéré que le marketing réalisé par *UP* avait stimulé l'intérêt des étudiants pour l'année académique suivante. Le nombre des dossiers de candidature demeurait toutefois peu élevé ;
- des formations supplémentaires ont amélioré les compétences en informatique de certains enseignants, et il semblerait que les étudiants soient plus satisfaits de la qualité des cours ;
- 95 • le gouvernement et plusieurs fabricants d'ordinateurs ont aidé à fournir du matériel informatique aux étudiants et aux employés grâce à des subventions gouvernementales, mais la pénurie d'équipement est encore cruelle, notamment pour les étudiants économiquement défavorisés.

Pour Adriana, une grande partie de son temps et de son énergie est consacrée à des problèmes d'importance critique à *UP* : remise en état, trésorerie et gestion des licenciements. Son rôle lui impose toutefois de continuer à gérer également le quotidien.

## 100 **Problèmes de gestion des ressources humaines**

La rotation du personnel de la Faculté d'Histoire est élevée. Récemment, de nombreux enseignants ont démissionné, malgré le petit nombre d'offres d'emploi sur le marché domestique. Adriana doit également traiter plusieurs dossiers mettant en cause le directeur de la faculté, Jim Summerfield, dans des affaires de harcèlement. Une ancienne enseignante, Patricia Hughes, a également entamé des poursuites judiciaires à l'encontre d'*UP* pour licenciement abusif. D'après elle, elle aurait été licenciée parce qu'elle s'était plainte des dirigeants de la faculté à la gazette de l'université. Quand Adriana a discuté avec des membres de la faculté, elle a découvert que les employés avaient piètre moral, qu'ils étaient furieux en raison du renvoi de Patricia et qu'ils craignaient une nouvelle vague de licenciements. Il semblerait que, malgré la politique d'*UP* sur l'égalité des chances, le racisme et le sexisme y aient été florissants. Après avoir procédé à une enquête, Adriana a découvert que Jim avait une attitude de plus en plus dominante. Il attend maintenant des membres de sa faculté qu'ils obéissent sans poser de questions et il ne demande que rarement l'avis des autres. Ce comportement a étonné Adriana : elle connaît Jim depuis la création de la faculté et il avait la réputation d'être un des meilleurs historiens et gestionnaire que la faculté ait connus. Elle a également entendu des rumeurs au sein de la faculté selon lesquelles des problèmes d'ordre privé seraient à l'origine de ce changement de comportement. Elle doit résoudre ces problèmes avant qu'ils ne causent davantage de dommages à la faculté et à l'université.

## **Problèmes éthiques**

120 L'énoncé de mission d'*UP* est fondé sur l'inclusion, la responsabilité sociale, l'excellence, la persévérance, l'engagement, la résilience, l'ambition et la créativité. Le règlement de l'université inclut des articles sur la transparence, la liberté d'expression et la tolérance.

Récemment, des messages ont été publiés sur les réseaux sociaux, indiquant que ces articles ne seraient pas respectés. La presse nationale s'est maintenant emparée de ces allégations :

125 • la récente nomination de Di Jones au conseil d'administration a créé la polémique. Di siège au conseil d'administration d'une multinationale fabriquant des ordinateurs qui finance la recherche informatique à *UP*. Des militants politiques ont découvert que Di descendait d'une famille de planteurs esclavagistes du XIX<sup>e</sup> siècle. Ces militants veulent que Di soit démise de ses fonctions ;

- 130 • l'Association Politique estudiantine a invité un conférencier qui, dans le passé, a été accusé d'avoir exprimé son antisémitisme dans un de ses livres. L'association soutient que la liberté d'expression doit être respectée, tandis que d'autres groupes, y compris parmi les étudiants et les enseignants, sont d'avis que l'université ne doit pas servir de tribune à l'intolérance ;
- 135 • une des entreprises finançant la recherche médicale à l'université a été accusée d'exploiter les pays les moins développés en y pratiquant la surtarification et en y commercialisant des médicaments non approuvés au sein de l'Union Européenne ou aux États-Unis.

### Problèmes liés au développement durable

- Une partie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'*UP* concerne le développement écologique durable. Une des conséquences inattendues de l'accident a été la réduction des ressources utilisées par *UP* :
- 140 • le nombre réduit d'employés et d'étudiants de l'université a entraîné une baisse considérable de la consommation d'énergie. On a également remarqué une diminution des déchets, une baisse de la consommation d'eau, moins de pollution et une réduction de l'empreinte carbone d'*UP* ;
- 145 • pour la première fois, la totalité de l'électricité d'*UP* provient de panneaux solaires installés sur des terrains inutilisés proches des laboratoires de recherche ;
- en revanche, l'essor de l'enseignement en ligne s'est traduit par une augmentation de la consommation d'énergie des serveurs informatiques et de la connexion haut débit.

- 150 À l'heure où *UP* revient à la normale, Adriana souhaite maintenir cette dynamique de changement pour qu'*UP* continue de se développer durablement. Elle est d'avis que les enjeux écologiques ne sont pas les seuls à pouvoir bénéficier des politiques de développement durable. La reconstruction de la partie endommagée du campus est pour *UP* une opportunité de continuer ses programmes en faveur du développement durable.

### L'avenir

- 155 L'avenir d'*UP* reste incertain. Adriana attend de voir si le nombre des étudiants repart à la hausse. Les finances sont source d'inquiétude.

- La réussite de certains projets de recherche suggère que ces domaines se développeront et bénéficieront d'autres investissements. L'université souhaiterait développer son offre en matière d'enseignement. *UP* a déjà inclus les actions suivantes dans son plan à long terme :
- 160 • rénover les bâtiments d'enseignement endommagés par l'accident ;
- ouvrir un campus dans un pays B.

- Adriana pense qu'à court terme, *UP* doit revoir ses contrats de travail afin de restaurer le moral du personnel après les licenciements. Avec l'introduction de nouvelles méthodes de travail, les programmes de formation en informatique doivent continuer et être étendus. Elle pense également que l'université ne peut pas continuer à fonctionner comme auparavant quand de nombreux bâtiments étaient sous-utilisés durant les vacances universitaires, que les enseignants voyageaient fréquemment autour du monde pour participer à des conférences et qu'*UP* dépendait excessivement des frais d'inscription payés par les étudiants internationaux.
- 165

- 170 Certaines facultés au sein de l'université feront l'objet d'une réévaluation. La recherche suggère que le nombre d'étudiants en histoire et en langues internationales a baissé au cours des dernières années et que cette tendance devrait continuer. Ce déclin à *UP* reflète la baisse d'intérêt pour ces matières dans les établissements scolaires. Certains membres du conseil d'administration ont suggéré qu'il fallait abandonner ces disciplines et utiliser les économies ainsi générées pour enrichir l'offre des Facultés de Médecine et d'Informatique.
- 175 Même en cette période difficile, Adriana est déterminée à ne pas laisser l'université sombrer dans l'immobilisme. Si elle savait ce que l'avenir réserve à *UP*, les décisions seraient faciles à prendre !

---

\* présidente : rectrice/dirigeante de l'université

*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.*

---

Références :

© Organisation du Baccalauréat International 2022