



22135023



International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

COMMERCE ET GESTION
NIVEAU SUPÉRIEUR
ÉPREUVE 1

Lundi 20 mai 2013 (après-midi)

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 Commerce et Gestion* est nécessaire pour cette épreuve.
- 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.
- Une calculatrice est nécessaire pour cette épreuve.
- Des copies non annotées du *recueil de formules et du tableau des taux d'actualisation pour la matière Commerce et Gestion* sont nécessaires pour cette épreuve.
- La note maximale pour cette épreuve est de [80 points].

SECTION A

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

1. (a) Définissez les termes suivants :
 - (i) *zones régionales d'échanges commerciaux (ligne 37)* [2 points]
 - (ii) *responsabilité sociétale d'entreprise (ligne 107).* [2 points]
- (b) Expliquez **deux** raisons pour lesquelles l'innovation est importante pour *RDB*. [4 points]
- (c) Anna Holstein croit que « le département marketing devrait commencer à effectuer des études de marché » (*lignes 137–138*). Analysez les rôles que pourraient jouer des études de marché primaires et secondaires pour *RDB*. [7 points]

2. (a) En recourant à un cadre d'analyse SWOT (AFOM), identifiez **deux** points faibles et **deux** menaces pour *RDB*. [4 points]
- (b) En utilisant les informations complémentaires de la page 3, calculez les éléments suivants concernant *RDB* :
 - (i) rentabilité du capital employé en 1965 et 1975. [2 points]
 - (ii) renouvellement de stock en 1965 et 1975. [2 points]
- (c) Interprétez vos résultats en fonction de la partie (b). [7 points]

3. (a) Définissez les termes suivants :
 - (i) *licenciement important (ligne 157)* [2 points]
 - (ii) *commissions (ligne 179).* [2 points]
- (b) En vous référant à *RDB*, distinguez flux de production en série et production à la demande (*lignes 74–78*). [4 points]
- (c) Analysez les avantages et les inconvénients pour *RDB* de développer des « alliances stratégiques avec les sociétés de roulements à billes au Brésil, en Chine et en Inde » (*lignes 182–183*). [7 points]

SECTION B

Répondez à la question obligatoire de cette section.

4. (a) En vous référant à *RDB*, résumez **un** avantage et **un** inconvénient de la délocalisation. [4 points]
- (b) Expliquez pourquoi raccourcir le cycle de fonds de roulement serait « un avantage important pour *RDB* » (lignes 99–100). [4 points]
- (c) Valdemar Holstein a adopté des techniques de gestion « telles que la gestion de la qualité totale (*Total Quality Management, TQM*), le benchmarking (étalonnage) et la démarche Kaizen » (lignes 44–46). En vous référant à *RDB*, expliquez ce que l'on entend par TQM et Kaizen. [4 points]
- (d) En utilisant le modèle d'analyse des champs de force de Lewin, discutez des différences entre les raisons poussant Anna Holstein aux changements présentés dans son plan stratégique « *RDB 2020* » et la résistance de Valdemar Holstein à ces changements. [8 points]

Informations complémentaires pour les questions 2(b) et 2(c)

Informations extraites des comptes financiers de *RDB* :

	Millions d'euros	
	1965	1975
Stock moyen	29	54
Bénéfice brut	35	56
Bénéfice net avant impôts et intérêts	22	34
Capital total employé	121	203
Chiffre d'affaires	113	194

SECTION C

Répondez à la question obligatoire de cette section.

5. Juste avant le vote du conseil d'administration sur « *RDB 2020* », Anna Holstein fut victime d'un grave accident de voiture. Elle devra suivre des années de rééducation avant de pouvoir retravailler.

Les membres du conseil ont maintenant deux décisions importantes à prendre :

- Soit approuver le plan stratégique « *RDB 2020* ». En dépit de l'opposition de Valdemar Holstein à ce plan, certains membres du conseil y étaient favorables, notamment en raison d'une étude récente de planification des effectifs (*Rubrique 1*). Pour leur permettre de décider, le conseil demanda et obtint un arbre de décision et une analyse du chemin critique (*Rubriques 2 et 3*).
- Qui remplacera Valdemar âgé de 83 ans ? Le plan de succession avait toujours été de promouvoir sa fille Anna comme directeur général.

Il y a deux candidats au poste de Valdemar :

- Jens Holstein, 68 ans, est le frère cadet de Valdemar. Il est actuellement en charge du grand cabinet d'avocats responsable de la plupart des affaires juridiques de *RDB*. Il a une bonne connaissance de tous les problèmes juridiques relatifs à « *RDB 2020* ». Il porte toujours une attention particulière aux détails. Dans le cabinet d'avocats, il est très respecté pour son style de gestion efficace, bien que certains avocats pensent qu'il suive leur travail d'un peu trop près.
- Per Pederson, 44 ans, est le directeur de la méga-usine suédoise de *RDB*. Bien que recruté à l'origine en raison de ses diplômes d'ingénieur, il avait gravi rapidement les échelons grâce à ses « excellentes qualités relationnelles ». Vite lassé par les réunions de planification budgétaire et industrielle, Per préférait développer des relations avec les employés et jouer un rôle de mentor auprès des cadres débutants. Il aimait parler avec les ouvriers et faire des discours à propos de *RDB*. Valdemar était fier d'avoir « découvert » Per, même si certains employés critiquaient son manque d'attention aux détails.

En ce qui concerne la succession de la direction, Valdemar disait que « choisir entre Jens et Per, c'est faire le choix entre un gestionnaire et un chef : il s'agit d'une décision stratégique majeure pour *RDB* ».

- En vous référant à la rubrique 1, identifiez **une** opportunité et **une** menace pour *RDB* découlant des changements démographiques prévus au XXI^e siècle. [2 points]
- Expliquez la déclaration de Valdemar que « choisir entre Jens et Per, c'est faire le choix entre un gestionnaire et un chef : il s'agit d'une décision stratégique majeure pour *RDB* ». [7 points]
- En utilisant les informations de la rubrique 2, calculez les valeurs attendues pour chaque option en utilisant **seulement** les totaux des bénéfices nets après impôts et intérêts. Interprétez les résultats et les informations de l'arbre de décision (*Rubrique 2*) et l'analyse du chemin critique (*Rubrique 3*) pour permettre au conseil de se prononcer sur « *RDB 2020* ». [9 points]
- En utilisant les informations contenues dans l'étude de cas et les rubriques 1 à 5, discutez de quelle façon *RDB* pourrait construire un plan stratégique pour répondre à toute crise future. [12 points]

Informations complémentaires

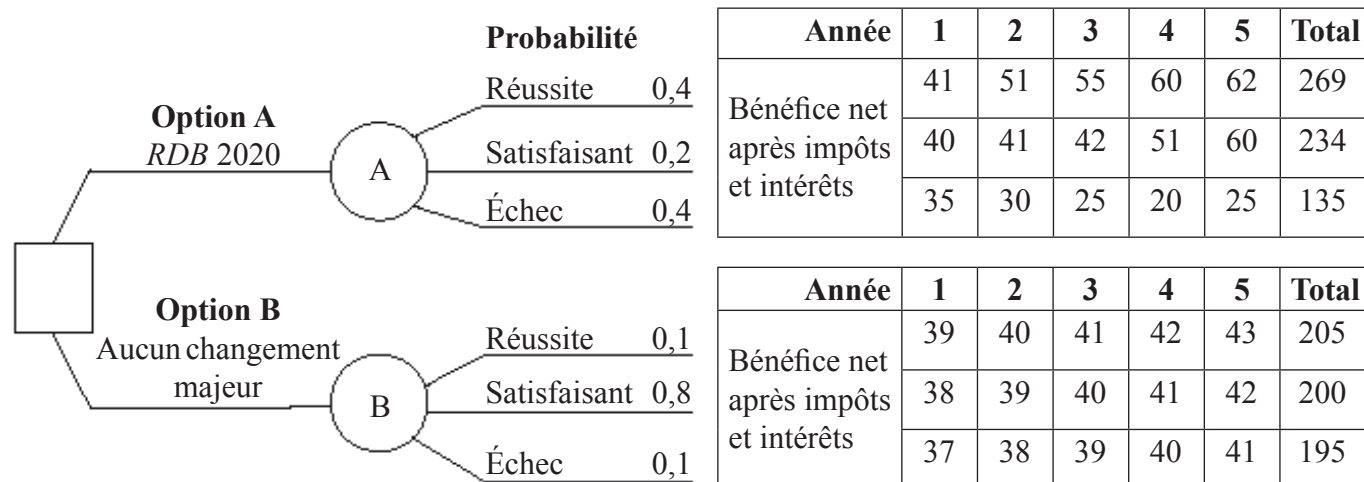
Rubrique 1 : Extrait de l'étude de planification des effectifs

Europe du Nord : Population par groupe d'âge, 1950–2050

	en milliers					% de la population totale				
	1950	1970	1995	2025	2050	1950	1970	1995	2025	2050
0–14 ans	18 498	21 102	18 199	15 967	14 616	23,7	24,2	19,4	16,7	16,1
15–64 ans	51 552	55 289	60 997	59 450	53 288	66,0	63,3	65,1	62,0	58,8
65 ans et plus	8 045	10 957	14 485	20 459	22 756	10,3	12,5	15,5	21,3	25,1
Total	78 095	87 348	93 681	95 876	90 660	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

[Source : <http://webarchive.iiasa.ac.at>, accès le 17 janvier 2013]

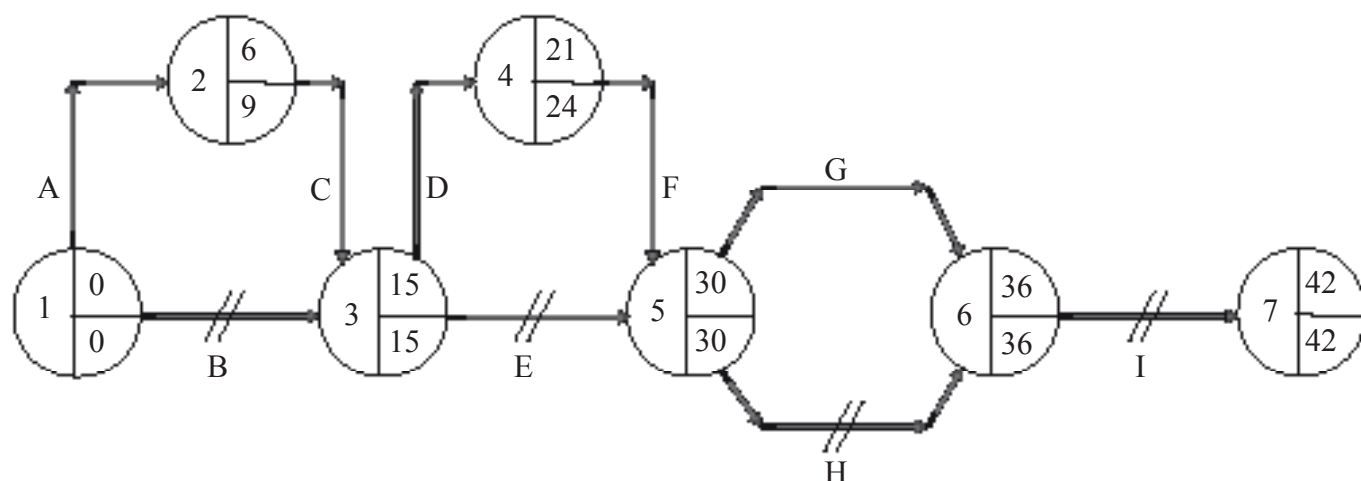
Rubrique 2 : Arbre de décision relatif à « RDB 2020 » (tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)



[Source : <http://webarchive.iiasa.ac.at>]

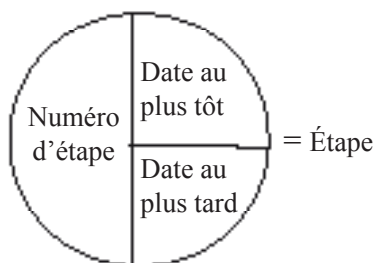
Rubrique 3 : Analyse du chemin critique pour la restructuration résultant de « RDB 2020 »

	Activité	Ordre/Dépendance	Durée estimée (mois)
A	Construire et ouvrir deux usines au Brésil	Peut être lancé en même temps que B	6
B	Vendre la méga-usine de Suède	Peut être lancé en même temps que A	15
C	Construire et ouvrir deux usines en Inde	Doit suivre A	6
D	Construire et ouvrir deux usines en Chine	Doit suivre B et C	6
E	Vendre la méga-usine du Nord de l'Allemagne	Doit suivre B et C	15
F	Construire et ouvrir deux usines, l'une en Australie et l'autre au Kenya	Doit suivre D	6
G	Construire et ouvrir une usine au Chili	Doit suivre E et F	3
H	Réduire la taille de la méga-usine du Danemark	Doit suivre E et F	6
I	Construire et ouvrir trois usines supplémentaires en Chine	Doit suivre G et H	6
			42



Légende :

// = Chemin critique



Rubrique 4 : Extrait du *Siècle à risque : Gestion de crise au XXI^e siècle* (2012), de Toujours Paura

Le vingt-et-unième siècle sera l'ère qui représentera le plus de risques pour les affaires depuis la chute de l'empire romain. Changements technologiques, catastrophes environnementales, approvisionnement en énergie incertain, vol des employés et terrorisme ne sont que quelques-uns des risques auxquels les entreprises devront faire face. Les directeurs généraux (DG) ne peuvent plus imaginer que leur fonction consiste uniquement à diriger leur organisation, à mener les changements et à gérer les risques traditionnels des entreprises. Le DG du vingt-et-unième siècle doit aussi être créatif en anticipant les menaces potentielles, à la fois directes (menaces classiques auxquelles doivent faire face les entreprises) et indirectes (crises les plus diverses). Ils doivent disposer de plans de gestion de crise détaillés pour chaque crise que l'on puisse imaginer, même improbables...

Rubrique 5 : Extrait du *Siècle créatif : Comment les entreprises créatives gagneront au XXI^e siècle* (2013), de Robert McFerrin

Au vingt-et-unième siècle, les entreprises, spécialement les entreprises occidentales habituées depuis longtemps à de grands avantages commerciaux, devront être créatives. En raison de leur structure à coût élevé, les entreprises occidentales doivent rechercher à ajouter de la valeur par leur créativité. Beaucoup de forces peuvent empêcher la créativité et par dessus tout créer un climat de peur et tuer la créativité. Lorsque les directeurs généraux (DG) planifient pour chaque crise possible, ils favorisent un climat de peur. Ils communiquent le message que chaque menace de perte a plus d'importance que les retombées positives de l'innovation et de l'adaptabilité. Le DG responsable au vingt-et-unième siècle planifiera raisonnablement les contingences, mais jamais à un degré tel qu'il cultive la peur... Toute catastrophe doit être vue comme une opportunité.