

© International Baccalaureate Organization 2023

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 2023

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, 2023

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 : Skandvig Terra PLC

À utiliser en mai 2023

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.

Skandvig Terra PLC (SVT)

À ses débuts, *Skandvig Terra PLC (SVT)* était spécialisée dans la production et la distribution d'eau potable en Norvège. Son énoncé de vision « Pour un monde plus sûr » demeure inchangé depuis sa fondation.

5 À l'heure actuelle, *SVT* fournit de l'eau potable à plus d'un million de personnes en Norvège et à des millions de ménages dans plus de 20 autres pays. *SVT* construit et exploite des usines de traitement et de purification de l'eau et est responsable de l'entretien des réseaux régionaux d'alimentation en eau dans ces pays. *SVT* détient le monopole régional dans chaque pays dans lequel elle est implantée. Dans les années 1980, *SVT* a développé ses activités dans d'autres secteurs, y compris la désalinisation et les produits de traitement de l'eau. Pour cela, *SVT* a
10 procédé à l'acquisition d'autres entreprises.

SVT est organisée en quatre divisions, établies par produit :

- la division Eau Potable, qui fournit de l'eau potable ;
- la division Désalinisation, qui construit et exploite les usines de désalinisation ;
- la division Ingénierie, qui fabrique l'équipement de traitement de l'eau et les turbines de puissance ;
- 15 • la division Produits de Consommation, qui fabrique des filtres à eau domestiques.

Chaque division est dirigée par un directeur ayant autorité sur les questions opérationnelles et tactiques, ce qui permet des prises de décisions rapides. Par exemple, pour répondre au manque d'eau potable causé par le changement climatique dans certains pays, Yannick Pedersen, le directeur de la division Eau Potable, a pu trouver rapidement d'autres sources d'approvisionnement.

20 Le style de direction des directeurs est différent selon les divisions. Yannick a un style de direction situationnel qui fonctionne bien dans sa division parce qu'il faut réagir vite face aux changements imprévus dans l'environnement externe. Son style de direction est totalement différent de celui d'Ariadne Johansen, directrice de la division Ingénierie. De nombreux employés pensent qu'Ariadne a un style de direction autocratique, qui explique peut-être pourquoi la division
25 Ingénierie a atteint une productivité par employé parmi les plus élevées du secteur d'activité. Toutefois, Yannick a eu des différends avec Ariadne à plusieurs reprises, car il a l'impression que le matériel nécessaire à la modernisation des usines de désalinisation a souvent été retardé parce qu'Ariadne avait d'autres priorités.

Division Eau Potable

30 Cette division se procure, traite, stocke et transporte l'eau issue de la nature (eaux de surface, fleuves et rivières, nappes aquifères souterraines) et la distribue aux populations. L'eau est collectée et stockée dans d'immenses bassins fabriqués industriellement. Alimentant en eau potable près de 200 millions de personnes dans le monde, cette division s'est développée grâce à des stratégies de croissance internes et externes. Son acquisition la plus récente a été *Geng PLC*,
35 un grand fournisseur d'eau au Royaume-Uni.

Division Désalinisation

La désalinisation est le processus de suppression des sels et autres minéraux présents dans l'eau de mer afin d'obtenir une eau propre à la consommation humaine ou à l'irrigation des terres agricoles. La division Désalinisation de *SVT* fabrique et exploite des usines de désalinisation
40 autour du monde, bénéficiant ainsi de deux sources de revenus. La division représente 15 % de la capacité mondiale de désalinisation.

Le marché de la désalinisation est en croissance rapide et certaines estimations suggèrent que le marché mondial doublera dans les 10 prochaines années. À l'heure actuelle, *SVT* exploite des usines de désalinisation dans 19 pays sur les 120 qui utilisent de telles installations, y compris

45 l'Arabie Saoudite, l'Australie, la Chine, les Émirats Arabes Unis, l'Espagne, la Grèce, l'Inde, le Japon et le Portugal.

La division Désalinisation fabrique également du matériel de désalinisation beaucoup plus petit qui est ensuite installé sur des bateaux. La forte croissance de la demande de voyages en croisière au cours des 20 dernières années a permis à SVT de bénéficier d'une augmentation de 300 % de ses ventes de matériel de désalinisation depuis 2015.

Division Ingénierie

Cette division fabrique de l'équipement et du matériel destiné aux usines de traitement de l'eau de SVT. Ses usines sont situées en Norvège, en Allemagne et au Royaume-Uni.

55 En 2015, pour élargir sa gamme de produits, SVT a pris le contrôle d'une entreprise d'ingénierie concurrente, *H4 PLC*. *H4* fabrique des turbines à vapeur et à gaz dans quatre usines au Royaume-Uni. Ces turbines produisent de l'électricité. Entreprise familiale à l'origine, le conseil d'administration de *H4* a été réticent à l'idée d'évoluer. Ses usines fonctionnaient cinq jours par semaine, et uniquement de 8 h 00 à 17 h 00. Les employés de *H4* bénéficiaient d'une rémunération compétitive, similaire à celle proposée par les concurrents, mais l'entreprise n'a jamais utilisé d'autres méthodes financières ou non-financières pour motiver sa main-d'œuvre.

Après la prise de contrôle de *H4*, SVT a entrepris un programme de modernisation et de réorganisation des opérations dans les usines britanniques de *H4*, qui a engendré des économies d'échelle. SVT souhaitait que les usines de *H4* fonctionnent 24 h/24, tous les jours de la semaine, en trois quarts de travail journaliers de huit heures. Le département des ressources humaines s'est heurté à l'opposition d'un nombre important d'employés de longue date face à ce changement de conditions de travail. Face à cette opposition, SVT a proposé une prime incitative unique aux employés qui accepteraient de signer un nouveau contrat dans lequel ils accepteraient des conditions de travail plus flexibles, y compris de nouveaux horaires de travail tous les six mois. Une prime de départ généreuse a été offerte aux employés de SVT ne souhaitant pas signer ce contrat. Environ un quart des employés, dont la moyenne d'âge était 61 ans, ont refusé le nouveau contrat et ont quitté l'entreprise.

Suite à cet exode important des employés de *H4*, le département des ressources humaines de SVT a organisé le recrutement de 300 personnes pour pourvoir les postes créés. SVT souhaitait recruter des employés qui aimeraient travailler en équipe. Les postes à pourvoir concernaient de nombreux emplois, mais tous exigeaient des employés hautement qualifiés et spécialisés. Les personnes ayant ce type de compétence étaient extrêmement rares au Royaume-Uni. Le département des ressources humaines a pris soin de publier les annonces au bon endroit et tous les postes ont été pourvus dans les trois mois. Dans le cadre de leur intégration, les nouveaux employés ont visité l'usine norvégienne qui utilise des technologies innovantes pour accélérer la production et en améliorer la qualité.

Le programme de modernisation des usines *H4* a été complété avec succès en 2016. L'objectif de faire fonctionner ses usines en trois quarts de travail de huit heures, 24 h/24, sept jours sur sept a été réalisé. Au cours des six dernières années, la productivité du travail s'est améliorée, les coûts unitaires ont baissé, et les chiffres de rotation du personnel dans ces usines sont systématiquement inférieurs à la moyenne nationale. En 2022, la plus petite des usines appartenant précédemment à *H4* a fabriqué la première éolienne de SVT. Pouvant être installées sur terre ou en mer (*offshore*), les éoliennes utilisent le vent pour produire de l'électricité. L'usine a la capacité de produire chaque année 10 éoliennes de grande taille (2,5 mégawatts chacune) et son carnet de commandes est rempli jusqu'en 2023. De plus en plus de pays étant à la recherche de méthodes permettant de générer de l'électricité non dépendante des énergies fossiles, on s'attend à ce que la demande en éoliennes augmente chaque année.

Division Produits de Consommation

La division Produits de Consommation fabrique et vend des filtres à eau pour utilisation domestique. Les filtres utilisent le carbone pour supprimer le calcaire, le chlore, le cuivre, le cadmium et le zinc présents dans l'eau potable. Comme ils n'éliminent pas les bactéries ou les virus, ces filtres ne conviennent pas à une utilisation dans les pays où l'accès à l'eau potable est difficile.

Entre 2005 et 2010, la division Produits de Consommation de SVT a systématiquement contribué de plus en plus au bénéfice total de SVT. Durant la même période, le cours de l'action de SVT a augmenté de 65 % et le bénéfice annuel a doublé, ce qui a permis une hausse du dividende chaque année.

SVT a augmenté sa part de marché dans le secteur des filtres à eau domestiques, à la fois par croissance interne et par croissance externe. Depuis 2010, SVT a peu à peu pris le contrôle de nombreux petits fabricants de filtres à eau en Europe et aux États-Unis. SVT a pour objectif de devenir la marque phare sur ce marché en Europe et aux États-Unis. En 2018, le conseil d'administration de SVT a approuvé un important budget marketing sur cinq ans.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) – Programme d'assistance de SVT

S'étant engagée à aider les populations des pays moins avancés (PMA), SVT a mis en place un programme d'assistance. Dans le cadre de ce programme, SVT propose gratuitement à ces pays la collaboration de certains de ses employés. Tous les employés ayant 10 ans d'ancienneté chez SVT peuvent prendre trois mois de congé payé pour participer à ce programme. SVT prend en charge les frais de voyage et de logement de ses employés, et continue de les rémunérer. Avec ce programme, les employés de SVT ont enseigné dans des écoles, creusé des puits, réparé des infrastructures et formé les populations locales dans de nombreux PMA autour du monde, dont l'Angola, le Soudan et le Yémen. Au cours des 10 dernières années, 6000 employés de SVT ont participé. SVT collabore avec des organismes caritatifs et des organisations non gouvernementales (ONG) pour trouver des projets qui utilisent au mieux les employés de SVT.

Les membres du conseil d'administration de SVT peuvent également participer au programme. Parmi eux, Jayne Dees : en 2019, elle a passé trois mois dans des villages du Soudan où elle a enseigné l'anglais à l'école. Elle a été témoin du manque d'accès à l'eau potable dont souffrent de nombreux Soudanais, qui n'ont pas les moyens financiers d'acheter des purificateurs d'eau pour éliminer les bactéries et les virus des eaux sales et contaminées. Certains de ses élèves marchaient plusieurs kilomètres par jour pour recueillir l'eau des étangs et des rivières, et cette eau était nocive. À son retour en Norvège, Jayne a recommandé au conseil d'administration que SVT s'implique activement dans le développement de purificateurs d'eau à bas coût, facilement transportables et pouvant être utilisés dans les pays où l'accès à l'eau potable est limité. Ses propres recherches ont suggéré que ces purificateurs devraient fonctionner à l'énergie solaire, être faciles d'utilisation, peu chers à l'achat et avoir une durée de vie de 10 ans.

Le conseil d'administration de SVT a exprimé son admiration pour l'idée de Jayne. Elle correspondait bien à l'énoncé de vision de SVT. En 2020, SVT a lancé un concours destiné aux inventeurs et aux entrepreneurs pour développer un purificateur d'eau répondant à des critères stricts en matière de coûts, de facilité d'utilisation et de longévité. Le gagnant recevrait un prix de \$100 000. Ce concours a attiré des propositions exceptionnelles du monde entier. En janvier 2021, le gagnant a été annoncé : James Azuki, étudiant venant de Tanzanie. Il a appelé son invention « WF15 » parce qu'il s'agissait de sa quinzième tentative de production d'eau potable en quantité suffisante. SVT a accepté d'en garder le nom.

Il faut quelques heures de lumière naturelle au WF15 pour produire chaque jour suffisamment d'eau potable pour couvrir les besoins de quatre personnes. L'eau produite répond aux critères de l'Organisation mondiale de la santé qui définissent l'eau potable.

- 140 La division Ingénierie de SVT a commencé la production du WF15 en 2022. Toutefois, les membres du conseil d'administration n'ont pas encore convenu d'une stratégie de prix. Plusieurs membres du conseil d'administration pensent que le WF15 devrait être une opération à but non lucratif, et une minorité est d'avis que SVT devrait aller plus loin et subventionner le produit pour que le plus de gens possible puissent en faire l'achat. Deux membres du conseil d'administration
- 145 sont contre toute subvention, car ils pensent que cela aurait des répercussions négatives sur la rentabilité globale de SVT et les autres parties prenantes de l'entreprise seraient mécontentes.

Le deuxième problème à régler est comment SVT pourrait distribuer le WF15. L'entreprise a peu d'expérience dans la distribution de produits de consommation dans les PMA et aucun canal de distribution n'est en place pour ce nouveau produit.

- 150 Le département de marketing de SVT a récemment utilisé une étude de marché secondaire pour déterminer les schémas de dépenses des familles à revenus faibles dans les PMA ainsi que leur accès aux médias. Les conclusions de cette étude ont été les suivantes :
- seule une minorité de ménages a un poste de télévision ;
 - l'achat de journaux et magazines est rare ;
- 155 • l'utilisation des réseaux sociaux se rapproche rapidement du niveau observé dans les pays avancés.

Le conseil d'administration de SVT a matière à réflexion. Il doit prendre une décision dans des domaines clés des opérations de SVT.

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.
