

Session 2008

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DE LA GESTION**

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 4**

Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1/5 à 5/5

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

Valorisation et transfert des compétences

Dans un contexte fortement concurrentiel, les entreprises se doivent de tirer le meilleur parti de leurs ressources. Le savoir-faire doit être préservé afin d'assurer l'avenir de l'organisation.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 5 en effectuant les travaux suivants :

1. Identifiez le métier de l'organisation.
2. Relevez les stratégies mises en oeuvre par la direction de l'organisation. Justifiez ce choix.
3. Présentez les principaux rôles du manager et illustrez-les à travers la situation proposée.
4. Réalisez le diagnostic interne de l'entreprise Renov'home. Vous en déduirez le problème de management organisationnel.
5. Montrez que les moyens envisagés par Renov'Home permettent de résoudre le problème de management.
6. Expliquez en quoi la construction d'une grille de compétences accompagne le changement des mécanismes de coordination.

Annexes :

Annexe 1 : Présentation de la société RENOV'HOME

Annexe 2 : Extrait d'un communiqué de presse de l'AFNOR

Annexe 3 : Rapport du conseil d'administration auprès de l'Assemblée générale du 15 mars 2007

Annexe 4 : Extrait des résultats de l'enquête menée par la direction auprès de ses techniciens de pose

Annexe 5 : Les mesures envisagées à la suite de l'enquête

Annexe 1 : Présentation de la société RENOV'HOME

Depuis 1955, cette entreprise familiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation et l'installation des équipements de baies (store, fenêtre et automatisme de portail) à haute technicité, sur le marché de la rénovation. Elle possède une clientèle française de particuliers. Cette société anonyme au capital de 300 000 € est dirigée par la famille TOSCANE.

Historiquement, l'entreprise a construit sa notoriété sur une prestation de qualité : la fabrication sur mesure. À l'origine, cette société anonyme fabriquait uniquement des volets roulants destinés à l'habitat. Elle a depuis élargi ses compétences d'installation à la fermeture industrielle, le store, la menuiserie PVC, la motorisation et l'automatisation des ouvertures (portes de garage...).

Elle dispose d'un espace de 435 m² qui présente la gamme des produits. 72 salariés sont répartis sur les 3 ateliers de fabrication situés dans différentes régions assurant ainsi une couverture nationale afin d'être au plus près des clients et d'un bureau d'études capable de faire de la fabrication sur mesure. Elle entretient avec ses fournisseurs de véritables relations de partenariat afin de garantir la qualité de ses prestations. Elle s'engage auprès de ses clients au moyen d'un devis gratuit et détaillé, d'un suivi de chantier, d'une pose réalisée par des techniciens habilités, des garanties décennales et poursuit une démarche de certification qualité.

Elle a progressivement élargi son champ d'activités dans le domaine de l'amélioration de l'habitat. C'est pourquoi, elle a créé RENOV'HOME Automatismes pour motoriser les ouvertures, RENOV'HOME Imagerie pour valoriser les façades.

La rentabilité de l'entreprise et son chiffre d'affaires stagnent depuis deux ans. En effet, le chiffre d'affaires réalisé en 2007 (5 470 000 €) est à peine supérieur à celui de 2006 et le résultat net (166 700 €) reste faible et ne représente que 3 % du chiffre d'affaires.

Sur le plan des ressources humaines, l'entreprise, comme la plupart de ses concurrents, rencontre des difficultés de recrutement. Ce point est particulièrement sensible au niveau des techniciens de pose,

Source : Les auteurs

Annexe 2 : Extrait d'un communiqué de presse de l'AFNOR

Pour faciliter la vie des particuliers, AFAQ AFNOR Certification a créé une certification NF service pour les entreprises du bâtiment. L'entreprise certifiée NF Service Bâtiment doit avoir une qualification professionnelle attestant de la qualité technique de ses réalisations et doit apporter la garantie d'un service au meilleur niveau. Peuvent être certifiées des entreprises réalisant des prestations de travaux, de dépannage ou de maintenance dans le secteur du bâtiment.

Pour être certifiée, l'entreprise doit prouver qu'elle dispose entre autres de ressources humaines et matérielles lui permettant de réaliser les prestations en conformité avec les règles de l'art et les prescriptions techniques en vigueur.

L'AFAQ AFNOR Certification vient de délivrer les premiers certificats NF Service Bâtiment à la société RENOV'HOME.

Source : Les auteurs

Annexe 3 : Rapport du conseil d'administration auprès de l'Assemblée générale du 15 mars 2007

[...]

Point 5 : Réflexion stratégique

Les résultats de ces dernières années révèlent une inquiétante stabilité du chiffre d'affaires et de la rentabilité dans un contexte pourtant porteur. Les perspectives économiques sont d'ailleurs favorables en raison du dynamisme du marché immobilier et des diverses aides mises en place par les pouvoirs publics pour l'amélioration de l'habitat.

Il est impératif de nous interroger sur les causes de notre incapacité à profiter de ce marché porteur.

Le conseil d'administration a décidé d'étudier deux pistes de réflexion au niveau stratégique :

- un repositionnement de l'entreprise sur les produits standards avec abandon des prestations sur mesure afin d'accéder à un marché plus large et bénéficié, au niveau des coûts, des avantages liés à la standardisation de nos productions ;

ou

- un maintien sur le créneau actuel des prestations sur mesure avec la mise en place, après analyse, de mesures correctives permettant à l'entreprise de retrouver le chemin de la rentabilité. Pour ce faire, une enquête serait réalisée auprès de l'ensemble du personnel afin d'identifier les causes éventuelles de dysfonctionnement.

[...]

Source : les auteurs

Annexe 4 : Extrait des résultats de l'enquête menée par la direction auprès de ses techniciens de pose

Ce qui ressort de l'enquête :

Le secteur de la prestation sur mesure génère des situations très différentes d'un chantier à l'autre (pose, relation client, préparation et finition). Cela ne suffit toutefois pas à expliquer en totalité le surcoût constaté. Il semble qu'une source importante de ce surcoût provienne d'erreurs lors de la prise des mesures, ce qui allonge le temps de réalisation du chantier. Cette situation ne permet pas de tenir les délais pour l'ensemble des chantiers, avec, pour conséquence, le paiement de pénalités de retard.

Ces pertes de temps sont aggravées au niveau du suivi des clients. Faute d'avoir été prévenus suffisamment tôt ces derniers peuvent être absents ou n'ont pas eu le temps suffisant pour rendre le chantier accessible dans de bonnes conditions. Il faut malheureusement constater une insuffisance de communication entre le service clients et les techniciens poseurs, expliquée en partie par l'absence de procédures formalisées pour le bon fonctionnement de ce service.

Ce dysfonctionnement en terme de communication se retrouve plus généralement dans tous les services de l'entreprise. Son développement continu ne s'est jamais accompagné d'une réflexion sur ses modes de coordination. On constate ainsi qu'entre le commercial (qui établit le devis), le métreur (qui cote le chantier), le responsable logistique (qui effectue le planning), l'atelier (qui prépare la commande), le binôme de poseurs (qui pose le produit chez le client), la coordination est essentiellement orale et non formalisée. Ce qui se traduit par des pertes d'informations importantes, source de nombreuses erreurs générant des coûts de réajustement importants.

L'enquête relève également un malaise perceptible au niveau des techniciens de pose. Ce métier nécessite des compétences multiples : des gestes spécifiques de serrurerie, de menuiserie, d'électricité et de soudure... Ce métier requiert également des capacités personnelles d'organisation du travail et la prise d'initiative. Cette catégorie de personnel a le sentiment de ne pas bénéficier d'une reconnaissance à la hauteur de ses compétences. Confrontés par ailleurs à la gestion des conflits auprès des clients mécontents, ces salariés souhaiteraient une juste reconnaissance par l'entreprise de leur investissement.

On constate enfin une perte de savoir-faire dans l'entreprise, ces derniers se transmettant oralement. Les pratiques professionnelles souffrent de l'absence d'une mutualisation des compétences. De ce fait, chaque technicien possède son propre savoir-faire et lors de son départ à la retraite ses compétences sont perdues. Il existe donc plusieurs techniques qu'il convient de mutualiser pour transmettre l'ensemble des savoir-faire, dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Source : Les auteurs

Annexe 5 : Les mesures envisagées à la suite de l'enquête

La Direction propose d'agir selon deux axes :

- Au niveau de la gestion des ressources humaines :
 - o Élaboration d'un référentiel de compétences pour les techniciens de pose (référentiel élaboré avec le concours des techniciens et des métreurs) qui facilitera le recrutement tout en améliorant la gestion des emplois et des compétences ; elle permettra également de valoriser les différents savoirs et savoir-faire, et servira de base à la mise en place d'une nouvelle grille de rémunération ;
 - o Mise en place d'un tutorat sur la base du volontariat pour encadrer les jeunes recrues ; ces tuteurs seront formés au préalable à cette fonction et une prime de tutorat leur sera attribuée mensuellement ; leur rôle consistera à :
 - § accueillir les nouveaux embauchés, les guider et les former, leur apporter conseils et pratiques professionnelles,
 - § accompagner le jeune poseur sur les chantiers et évaluer le travail effectué (un entretien trimestriel d'évaluation est réalisé en présence de la direction, du tuteur et du jeune recruté),

- Au niveau de l'organisation interne, la direction réfléchit à la mise en place d'une meilleure coordination entre les quatre activités principales : action commerciale, métrage, planning/commande, pose ; cela s'accompagnerait de la création de documents formalisés permettant la transmission d'informations fiables (exemple : mesures du métreur transmises au poseur afin d'éviter les travaux d'ajustement longs et coûteux).

La direction, par la mise en place de ces différents moyens, pense pouvoir agir favorablement sur la rentabilité malgré le surcoût initial engendré par la mise en place de cette nouvelle organisation.

Source : Les auteurs