

**SESSION 2008**

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

**EPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6

*L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé*

## **L'impact de l'environnement dans la prise de décision managériale**

Le pilotage de l'organisation suppose la prise en compte de l'environnement qui agit sur son fonctionnement.

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

1. De façon générale, quel est l'impact de l'environnement sur le fonctionnement d'une organisation ?
2. Présentez de manière structurée les principales caractéristiques de l'environnement du secteur de la comptabilité.
3. Quel est le problème de management commun aux trois organisations ? Quels en sont les effets négatifs pour chacune d'entre elles ?
4. Définissez la stratégie mise en œuvre par le cabinet ROBIN.  
Précisez les principaux avantages et inconvénients de ce type de stratégie.
5. Quelle(s) réponse(s) est envisagée(s) dans chacune des organisations pour résoudre le problème de management rencontré ?
6. Analysez la pertinence de ces réponses compte tenu des résultats de l'enquête réalisée auprès des collaborateurs des cabinets comptables de la région Rhône-Alpes. Justifiez votre réponse.

### **ANNEXES**

**Annexe 1 : Interview de monsieur A. Fontenette sur la pénurie de candidats dans le métier de la comptabilité**

**Annexe 2 : Entretien avec le fondateur du cabinet d'expertise comptable « Delmotte »**

**Annexe 3 : Entretien avec le fondateur du cabinet d'expertise comptable « ComptaPlus »**

**Annexe 4 : Entretien avec monsieur Delauzune, collaborateur en charge de la gestion des ressources humaines au cabinet « Robin »**

**Annexe 5 : Enquête auprès des collaborateurs des cabinets comptables de la région Rhône-Alpes**

## **Annexe 1 : Interview de monsieur A. Fontenette sur la pénurie de candidats dans le métier de la comptabilité**

*Les métiers de la comptabilité connaissent une réelle pénurie de candidats. Pourtant, les besoins des entreprises sont croissants sur ces profils, les salaires sont à la hausse et les métiers sont de plus en plus intéressants. [...]*

*Sur les métiers comptables, il n'y a pas assez de candidats par rapport aux postes à pourvoir ?*

Oui, nous sommes clairement face à une pénurie de candidats. Il y a plusieurs explications, notamment la conjoncture économique qui induit des besoins réguliers. Les personnes en poste se sentent plutôt bien dans leur métier, mais il y a tout de même une certaine frilosité à quitter un emploi. On manque cruellement de candidats, c'est une certitude. [...]

*Cette pénurie est-elle plus sensible sur certains métiers ?*

Non, tous les métiers comptables sont concernés. Même les postes de contrôle de gestion, où historiquement il y a toujours eu beaucoup de candidatures, sont touchés par cette pénurie. [...]

*Est-ce que la refonte des études va rendre ces filières plus attractives ?*

C'est difficile à dire. Aujourd'hui nous subissons également les effets d'une dévalorisation du métier de comptable. Nous espérons sincèrement que cette refonte redonnera à cette filière, pleine d'avenir, toute son attractivité.

*Le marché est favorable aux candidats, en terme de rémunération c'est plus intéressant...*

C'est la loi de l'offre et de la demande ! Nous évoluons actuellement sur un marché tendu où nous constatons plus d'offres d'emplois que de demandeurs. Aujourd'hui, sur des postes de débutants, les rémunérations brutes peuvent débiter à 1 500 euros. Réviser les salaires serait effectivement une solution pour motiver plus de candidats.

*Le passage aux nouvelles normes [comptables], c'est aussi un point important...*

Oui, c'est important pour les grands groupes. Mais dans les PME, on va surtout demander aux comptables en poste d'avoir un rôle « actif ». Ils doivent être capables d'analyser les données et de suivre avec le dirigeant les problématiques quotidiennes liées à la vie de l'entreprise.

Extraits Interview de A. Fontenette, consultant chez Compt'Interim,  
Le 26/09/2007, [www.RhoneAlpesJob.com](http://www.RhoneAlpesJob.com)

## **Annexe 2 : Entretien avec le fondateur du cabinet d'expertise comptable « Delmotte »**

*Pouvez-vous rapidement nous présenter votre cabinet ?*

Le cabinet « Delmotte » a été fondé en 1994. Il regroupe aujourd'hui 11 collaborateurs dont la moitié était présente à la fondation du cabinet. Notre cabinet se situe dans le centre de la ville de Lyon, à proximité de la place Bellecour.

*Êtes-vous confronté à une pénurie de main d'œuvre ?*

Comme tous les acteurs de ce secteur d'activité, nous connaissons des difficultés de recrutement et nous connaissons un taux de rotation relativement important de nos salariés qui n'hésitent pas à mettre en concurrence les nombreux cabinets comptables présents sur l'agglomération.

*Cette réalité a-t-elle des conséquences sur votre activité ?*

En ma qualité de décideur, je suis très préoccupé par cette réalité.

D'une part, le manque de main d'œuvre est un frein au développement de notre cabinet qui n'arrive pas à satisfaire toutes les demandes qui lui sont adressées. Nos collaborateurs actuels travaillent au maximum de leur capacité ce qui est source de tensions.

D'autre part, nous n'avons pas toujours le temps de développer une relation de qualité avec nos principaux clients car l'aspect « relationnel » est sacrifié compte tenu de notre charge de travail. Or cet élément est prépondérant dans notre démarche de fidélisation de nos clients actuels. De ce fait, le résultat net du cabinet stagne depuis deux ans aux environs de 140 000 euros et le nombre de nos clients reste stable aux environs de 300.

*Comment votre cabinet réagit-il à cette situation ?*

Nous avons décidé d'accentuer nos efforts de recrutement de nouveaux collaborateurs en ajustant notre politique salariale au contexte du marché.

Un nouvel arrivant se voit proposer une grille salariale incitative qui prévoit de régulières augmentations de salaire. Ces augmentations se font dans le cadre d'une gestion active des carrières puisque qu'elle offre à nos collaborateurs la possibilité de devenir des associés du cabinet en obtenant des parts dans la SEL (Société d'exercice libéral) ce qui leur donne droit à une participation aux résultats et les fait participer à la prise de décision au sein du cabinet.

Bien évidemment, cette politique de GRH s'applique aussi à nos collaborateurs actuels dont nous espérons réduire le taux de rotation de 50 % dans les deux années à venir.

Extrait d'une enquête de l'Ordre des Experts comptables

### **Annexe 3 : Entretien avec le fondateur du cabinet d'expertise comptable « ComptaPlus »**

*Vous êtes à l'initiative du lancement en 2007 d'une formation au DSCG (Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion) en alternance, en coopération avec un organisme de formation.*

*Qu'est-ce qui a motivé votre démarche ?*

Depuis 2 ans, je suis à la recherche d'un collaborateur pour occuper un poste dans le domaine de la gestion de l'entreprise. Face à l'absence de candidature, j'ai décidé de prendre le « taureau par les cornes » en mettant en place une formation en alternance. Cela me permettrait d'assurer moi-même, en tant qu'entreprise d'accueil, à la fois le recrutement de futurs collaborateurs et leur formation.

*Quel a été le résultat de votre démarche ?*

Nous avions initialement prévu de recruter deux jeunes sous la forme de contrat de professionnalisation. Mais au final, nous n'avons pu recruter qu'un seul jeune. Ceci nous amène à envisager la mise en place, l'année prochaine, d'une politique plus active de communication envers les établissements scolaires de la ville. Nous prévoyons donc d'intervenir dans les classes de seconde pour présenter les métiers de la comptabilité et les perspectives d'emplois dans ce secteur d'activité pour les prochaines années. Cette démarche sera mise en place en collaboration avec l'Ordre des Experts comptables afin de revaloriser les métiers de la comptabilité auprès du jeune public. À terme nous en attendons des retombées directes par un accroissement des candidatures.

Extrait d'une enquête de l'Ordre des Experts comptables

**Annexe 4 : Entretien avec monsieur Delauzune, collaborateur en charge de la gestion des ressources humaines au cabinet « Robin ».**

*Votre cabinet semble connaître quelques difficultés, pouvez-vous nous en parler ?*

Le départ cette année de deux de nos collaborateurs nous pose en effet un sérieux problème. Avec le phénomène du Papy-boom, nous allons avoir au cours de ces deux prochaines années, 4 nouveaux départs à la retraite. En 3 ans, cela représente presque 50 % de notre effectif qui va cesser son activité.

*Ce phénomène n'est pas nouveau. En quoi est-ce un problème pour vous ?*

Situé en périphérie de Saint-Étienne, notre cabinet, malgré plusieurs campagnes de recrutement, n'arrive pas à attirer de nouveaux collaborateurs pour compenser les départs actuels. La situation devient donc très critique pour assurer notre pérennité.

*Quelles sont les principales raisons, selon vous, de cette situation ?*

La question de l'attractivité géographique du lieu d'implantation de notre cabinet est un facteur aggravant qui s'ajoute aux problèmes structurels du marché de l'emploi que vous connaissez déjà. Par ailleurs, nos capacités financières ne nous permettent pas de proposer des salaires suffisamment attractifs pour attirer de nouveaux collaborateurs.

*Comment envisagez-vous de dépasser cette contrainte de recrutement ?*

Nous menons actuellement une politique d'optimisation des emplois en recentrant les activités du cabinet, non plus sur l'ensemble des métiers de la comptabilité, mais sur le domaine de l'audit d'entreprises qui nous apparaît être un secteur porteur dégageant de meilleures marges.

Pour ce faire, nous prévoyons d'ici à la fin de l'année d'organiser un plan de formation à l'intérieur du cabinet pour actualiser les compétences de nos collaborateurs dans ce domaine particulier.

Notre objectif, en adaptant notre positionnement, est de ne plus subir les contraintes actuelles liées au marché de l'emploi, tout en augmentant de manière pérenne nos résultats financiers.

Extrait d'une enquête de l'Ordre des Experts comptables

**Annexe 5 : Enquête auprès des collaborateurs des cabinets comptables de la région Rhône-Alpes.**

| <b>Questions</b>   | <b>% oui</b> | <b>% non</b> | <b>% sans opinion ou sans réponse</b> |
|--|--------------|--------------|---------------------------------------|
| 1. Votre rémunération est-elle satisfaisante au regard de votre charge de travail            | 30           | 56           | 14                                    |
| 2. Bénéficiez-vous d'une participation aux résultats de votre cabinet                        | 25           | 40           | 35                                    |
| 3. Envisagez-vous de changer d'employeur dans les 12 prochains mois ?                        | 55           | 40           | 5                                     |
| 4. Votre cabinet mène-t-il une politique active de gestion des carrières ?                   | 37           | 50           | 13                                    |
| 5. Vos attentes vous semblent-elles suffisamment prises en compte au sein de votre cabinet ? | 22           | 67           | 11                                    |
| 6. Avez-vous été sollicité par un recruteur au cours des 12 derniers mois ?                  | 52           | 36           | 12                                    |

*Résultats partiels d'une enquête menée en 2006 auprès d'un échantillon représentatif de 200 collaborateurs de cabinets comptables*