

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

**ASSISTANT DE GESTION PME-PMI À RÉFÉRENTIEL COMMUN
EUROPÉEN / ASSISTANT DE MANAGER / COMMERCE
INTERNATIONAL À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN /
COMMUNICATION / COMPTABILITÉ ET GESTION DES
ORGANISATIONS / MANAGEMENT DES UNITÉS
COMMERCIALES / NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT /
TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES**

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2016

Durée : 3 heures

Aucun matériel autorisé

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 8 pages, numérotées de 1 à 8.**

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		Session 2016
Management des entreprises	Code : 16NC-MANAGE1	Page 1 sur 8

Dans le cadre de la rédaction des réponses, le candidat est invité à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.

Après avoir pris connaissance du cas ELECTRA et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes :

Première partie : Analyse du contexte

- 1) Étudier l'environnement global d'Electra.
- 2) Caractériser les forces concurrentielles d'Electra.
- 3) Présenter les principaux éléments du diagnostic interne d'Electra.
- 4) Identifier les stratégies globales et de domaine d'Electra.

Deuxième partie : Identification du problème de management et proposition de solutions

- 5) Identifier les principaux problèmes de management stratégique auxquels l'entreprise est confrontée.
- 6) Proposer des solutions permettant à Electra de se procurer les compétences technologiques qui lui font défaut actuellement.
- 7) Exposer les solutions induites par le virage stratégique, ces solutions visant à mobiliser les ressources humaines et faire évoluer la structure.

Le dossier comprend le cas Electra et les ressources documentaires suivantes :

- Ressource 1** La domotique : un marché d'innovations (extraits)
Ressource 2 Extrait d'une interview de Jean Poivet, le dirigeant
Ressource 3 Les ressorts de la motivation

LE CAS ELECTRA

Origine et développement de l'entreprise

Implantée en Alsace, la société Electra conçoit et fabrique des équipements électriques de base tels que des prises de courant, des interrupteurs, des disjoncteurs, des tableaux électriques. Cette PME s'est développée de manière régulière. Au départ, en 1995, 30 salariés travaillaient sur une chaîne de production. Face au succès rencontré, le dirigeant fondateur, Jean Poivet, un électricien à l'esprit entrepreneurial, a progressivement réalisé des investissements conséquents essentiellement par autofinancement, afin d'accroître le volume de production. La société emploie aujourd'hui 240 salariés sur deux sites de production fortement automatisés mais peu flexibles. Elle se place à la quatrième place des fabricants français sur le marché, loin derrière les leaders du marché.

Depuis quelques années, elle subit la concurrence croissante des entreprises étrangères qui ont investi le marché français. Pour ne pas compromettre sa rentabilité à court terme, elle a préféré différer certains projets d'investissements. Son ratio d'investissement rapporté au chiffre d'affaires a baissé et est à un niveau compris entre 2,5 et 3 % depuis quelques années ce qui la situe à un niveau légèrement inférieur à celui de la moyenne des concurrents nationaux (3,5 %). L'entreprise dispose d'un portefeuille de brevets permettant de protéger ses inventions mais la plupart est située en fin de cycle.

La gamme de produits commercialisés est relativement limitée. Les clients peuvent choisir différentes couleurs et tailles mais le design des produits est peu diversifié. Produire des articles de qualité, fiables, durables, simples, à des prix abordables, et faciles d'installation a toujours été la devise de l'entreprise et elle est reconnue comme telle. Elle dispose de toutes les certifications nécessaires pour commercialiser ce type de produits, afin de garantir leur sécurité (normes CE, NF). Le taux de fidélisation était élevé jusqu'à récemment, mais baisse constamment depuis trois ans.

L'entreprise s'est spécialisée dans la fabrication de grandes séries de produits standardisés, plutôt en entrée de gamme, contrairement à ses concurrents nationaux qui se positionnent davantage sur le moyen et haut de gamme. Grâce à une gestion optimisée de son cycle de production, elle est parvenue à maîtriser ses coûts et à écouler ses produits à des prix compétitifs... jusqu'à l'arrivée récente des produits étrangers sur le marché français qui ont remis en cause son modèle économique.

Chiffres clés

	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires	28 800 000 €	31 200 000 €	30 000 000 €	28 500 000 €
Résultat net	1 440 000 €	1 560 000 €	1 200 000 €	855 000 €
Effectif	230	250	245	240

Une structure formalisée

L'organisation obéit à des règles rigides. Le dirigeant a mis en place une spécialisation des tâches poussées car elle est pour lui synonyme de productivité. Les tâches de conception, d'exécution et de contrôle sont bien distinctes. Chacun occupe une position précise et la communication comme la décision suivent une ligne hiérarchique bien déterminée. La structure actuelle fonctionne de manière cloisonnée, la communication transversale entre les services est peu développée et la communication informelle est faible. L'organigramme est simple et composé de quatre directions : financière (à laquelle le service recherche et développement est rattaché), production, ressources humaines et marketing-vente. Toutes doivent rendre compte au dirigeant.

Une couverture du marché performante et des services de qualité

Les clients sont constitués des grandes surfaces de bricolage, des magasins spécialisés dans la vente de matériel électrique (Rexel...), ainsi que des nombreux électriciens-installateurs, les sociétés de gestion de bâtiments (HLM...), ce qui permet d'avoir une bonne couverture du marché. Les architectes et les bureaux d'étude constituent également des cibles, car ils jouent un rôle important de prescription auprès des utilisateurs finaux. Le marché auquel s'adresse l'entreprise est exclusivement français jusqu'à présent.

Afin d'assurer un approvisionnement optimal des distributeurs, Electra a mis en place un système d'échange de données informatisées qui permet le suivi en temps réel des stocks et de réapprovisionner en 24 à 48h les produits manquants. Pour les produits prioritaires, des stocks permanents sont créés. Cette gestion performante de la logistique est appréciée des distributeurs.

La diversité des fournisseurs pouvant livrer Electra lui permet de ne pas être engagée dans une relation de dépendance qui serait préjudiciable à ses intérêts.

Electra a mis en place des initiatives commerciales innovantes afin de stimuler la demande parmi ses clients : elle propose notamment un logiciel d'aide à la conception et au chiffrage d'installations électriques à destination des électriciens et des particuliers afin d'établir un devis immédiat pour un projet, soit dans la rénovation, soit dans le neuf.

Electra développe également sa relation avec les utilisateurs finaux en renforçant sa présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter) et grâce à une promotion active de ses produits à travers des campagnes publicitaires dans des revues professionnelles.

Un marché aux tendances contrastées mais avec des technologies d'avenir

Le contexte conjoncturel est actuellement dégradé. La faible croissance de l'économie française en 2015 a inévitablement pesé sur le secteur du bâtiment. L'activité des équipements électriques de base demeure encore liée à l'évolution des mises en chantier de logements qui ont fortement baissé en 2014 (- 10 %).

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		Session 2016
Management des entreprises	Code : 16NC-MANAGE1	Page 4 sur 8

Cependant la loi Pinel, qui est un dispositif fiscal créé par le gouvernement pour relancer la construction de logements neufs en France permet d'espérer un inversement de la tendance. Le dispositif Pinel offre une réduction d'impôt sur le revenu lors de l'achat d'un bien immobilier neuf, à condition qu'il soit mis en location pendant 6 ans au minimum.

D'autres facteurs sont de nature à orienter le marché. Alors que certaines industries structurellement déflationnistes voient le prix de leurs produits s'éroder régulièrement, le marché des équipements électriques montre une tendance générale différente. En particulier, la sensibilité des utilisateurs finaux au prix des produits est notamment atténuée par le fait que l'installation électrique (y compris câbles et main-d'œuvre) ne représente qu'une faible part du coût total moyen d'un projet de construction neuve (environ 6 à 7 % dans le cas d'un projet résidentiel par exemple). Dans la rénovation, la sensibilité au prix est en revanche plus élevée.

D'autre part, des études récentes montrent que le marché de la domotique⁽¹⁾, pourrait dans les années 2015-2020 constituer un formidable relais de croissance pour le marché des équipements électriques. Prises électriques et interrupteurs programmables, actionnables à distance pour mettre en route des appareils ménagers, pour couper l'éclairage...les possibilités sont innombrables. Cela signifie aussi que les bâtiments vont devenir intelligents et communicants afin de réduire leur consommation en énergie par exemple.

De plus, une part croissante de la population porte de plus en plus d'intérêt aux objets connectés.

Jean Poivet a conscience que les profonds changements en cours dans l'environnement de son marché imposent à son entreprise de prendre des mesures fortes, voire un virage stratégique. L'entreprise a décidé d'innover et d'élargir sa gamme de produits au marché de la domotique.

Il est prêt à engager l'entreprise dans une nouvelle phase d'investissement sur un marché porteur.

(1) La domotique est l'ensemble des techniques de l'électronique, de physique du bâtiment, d'automatisme, de l'informatique et des télécommunications utilisées dans les bâtiments, plus ou moins « interopérables » et permettant de centraliser le contrôle des différents systèmes de la maison et de l'entreprise (chauffage, volets roulants, porte de garage, portail d'entrée, prises électriques, etc.). La domotique vise à apporter des solutions techniques pour répondre aux besoins de confort (gestion d'énergie, optimisation de l'éclairage et du chauffage), de sécurité (alarme) et de communication (commandes à distance grâce à une télécommande, un smartphone, une tablette, etc.) que l'on peut retrouver dans les bâtiments.

Ressource 1 : La domotique – un marché d’innovations (extraits)

La domotique, c’est « l’ensemble des techniques visant à intégrer à l’habitat tous les automatismes en matière de sécurité, de gestion de l’énergie, de communication ». Ce secteur en pleine expansion dynamise notre économie grâce aux nouvelles technologies et met en avant le savoir-faire français...

La domotique en France

La domotique est un marché évalué en France à 150 millions d’euros. Marjorie Perot, consultante de l’Institut GFK sur le marché de la domotique souligne par ailleurs que « l’arrivée de nouvelles marques issues du monde des biens techniques pourrait être de nature à faire bouger les lignes ».

Il est vrai que pour l’instant, d’après le Centre de recherche pour l’étude et l’observation des conditions de vie (CREDOC), seulement « 20 % des propriétaires sont touchés par le marché de la domotique en France ». Toutefois, les prévisions de l’institut Xerfi envisagent une progression des perspectives de croissance du marché à 35 % par an d’ici 2017.

« L’explosion des smartphones et des tablettes a complètement modifié la perception des gens sur la maison intelligente. C’est désormais possible d’avoir sa maison sur sa tablette, comme une application », s’expliquait François-Xavier Jeuland, président de la Fédération française de domotique.

Cependant, les experts de Xerfi estiment qu’à la fin de l’année 2017, près de 70 % des objets connectés domotiques seront encore perçus comme des gadgets, au contraire d’objets dotés d’une « véritable valeur économique ».

Domotique – L’innovation parie sur le « smart living »

Avec l’arrivée de Google sur le marché en janvier 2014, suivi par de nombreux concurrents, les nouveaux acteurs stimulent l’innovation conformément au pronostic de Marjorie Perot.

Dernièrement, c’est Bosch et Cisco qui ont annoncé le lancement d’une « plateforme logicielle destinée aux futures maisons connectées ». Côté français nous ne sommes pas en reste pour la création de startups à en croire l’étude réalisée par le magazine Green Business en 2013 (Lucibel, Neolux et Xanlite...). Pour faire simple, vous achetez votre box domotique et quelques modules et en 10 minutes maximum, vous avez un appartement complètement équipé. Il ne vous restera plus qu’à configurer vos scénarios grâce aux interfaces logicielles (certaines box ne fonctionnent que grâce à une interface disponible uniquement sur le web) ou à une application dédiée. Un scénario c’est par exemple : l’ampoule du salon s’allume dès que le détecteur d’ouverture de porte d’entrée s’ouvre.

Le plus gros avantage de ces box domotiques c’est leur prix. Aujourd’hui pour moins de 100 euros, on peut déjà s’équiper d’un kit de départ comprenant la box, un module prise, un module interrupteur et un module détecteur de mouvements.

www.consoglobe.com de décembre 2014 et www.phonandroid.com de mars 2015

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		Session 2016
Management des entreprises	Code : 16NC-MANAGE1	Page 6 sur 8

Ressource 2 : Extrait d'une interview de Jean Poivet, le dirigeant

Vous avez prévu de vous lancer sur le marché de la domotique. Expliquez-nous vos raisons.

Aujourd'hui notre marché est arrivé à maturité, notre activité est en déclin et nous nous devons de trouver un relais de croissance. Les volumes des ventes devraient diminuer de 5 % par an si aucune modification de la stratégie n'est envisagée. Nous nous devons de réagir.

Le marché de la domotique est en phase de lancement en 2015 et devrait se développer en masse d'ici 2 ans. Il s'agit d'un véritable virage stratégique pour notre entreprise car nous estimons que le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé dans la domotique représentera près de 40 % de notre chiffre d'affaires global dans les 5 années à venir.

Certains de nos concurrents actuels se sont déjà positionnés tels que Schneider ou Legrand. Google et des start-up se spécialisent sur ce marché. J'aimerais saisir cette opportunité de croissance avant qu'il ne soit trop tard pour se lancer.

Comment comptez-vous faire ?

Nous réfléchissons à différentes possibilités pour maîtriser la conception de produits performants et le processus de fabrication.

Notre principal défi est d'acquérir des compétences spécifiques au marché de la domotique que nous n'avons pas en interne. Notamment nous avons besoin d'informaticiens tels que des programmeurs systèmes, des spécialistes de l'électronique pour concevoir les produits ainsi que des managers intégrateurs pour assurer la coordination entre les services. Nous ne pourrions pas fabriquer toutes les pièces entrant dans la fabrication de nos produits. Par exemple, les cartes contrôleurs sont trop complexes à produire et nécessitent des investissements trop importants.

D'autre part, le cycle de vie des produits sur ce marché est beaucoup plus court que nos produits actuels, nos innovations doivent se succéder à un rythme plus soutenu pour améliorer notre position concurrentielle.

Et la clé de réussite dans ce contexte est la création de projets pluridisciplinaires, flexibles et réactifs. L'étroite collaboration entre les services production, financier, marketing et R&D est primordiale. Cela permet de prendre en compte dès le départ la maîtrise des coûts, un prix de vente acceptable et une qualité irréprochable de manière cohérente.

Quelles sont vos craintes ?

Notre principale préoccupation est le manque d'adhésion voire l'opposition de nos salariés à ce nouveau projet car cela va bousculer leurs habitudes routinières. Ils vont devoir acquérir de nouvelles compétences spécifiques à ce marché et apprendre à travailler davantage en équipe sur des projets pluridisciplinaires.

Or, nous avons besoin de l'adhésion de nos salariés pour que ce projet aboutisse.

Source : Les auteurs

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		Session 2016
Management des entreprises	Code : 16NC-MANAGE1	Page 7 sur 8

Ressource 3 : Les ressorts de la motivation

La motivation au travail est un processus complexe qui fait intervenir les dimensions individuelles (image de soi, ambition..) mais aussi les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance du travail etc..).

La motivation n'est donc ni indépendante de la personnalité ni étrangère à l'environnement. Ainsi, les personnes anxieuses sont moins facilement motivées, les énergiques plus faciles à mettre en mouvement. Mais il faut que le contexte offre des stimulants à la motivation. On ne fait pas d'efforts sans objectif précis à atteindre ni sans représentation de ce qu'apportera l'objectif atteint. On peut alors dire que la motivation est le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

De quoi dépend donc la motivation ?

Tout d'abord, elle est étroitement fonction de l'image de soi. En effet, personne n'est prêt à faire des efforts sans avoir la conviction qu'il est capable de réussir. Par exemple, un étudiant ne sera pas motivé à travailler dur pour un examen s'il a la conviction de ne pas posséder les connaissances ou les qualités nécessaires.

En effet, si la motivation n'est pas un trait de personnalité, elle dépend cependant de la personnalité, et en particulier du niveau d'anxiété de l'individu qui peut déterminer sa confiance en lui. (Le fait de se sentir capable ou non ainsi que notre perception des obstacles à franchir).

Deuxièmement, la motivation est fonction du lien perçu entre les résultats de ses efforts et ce que les « autres » - la société, l'école, l'entreprise. - donnent en échange. Ce lien entre les résultats de l'effort et la « récompense » doit également être perçu comme équitable. Si ce n'est pas le cas, on a le sentiment d'être injustement traité ou d'être discriminé par rapport aux autres. La motivation s'efface alors parce que la justification de l'effort disparaît.

La motivation dépend aussi de la valeur personnelle attribuée aux « récompenses » que l'activité va procurer. À nouveau, ce paramètre n'est pas aussi simple qu'on pourrait le penser : chacun d'entre nous a des besoins qui varient en fonction du développement de ses activités, de sa situation familiale, etc. Et ce qui a pu motiver à un moment donné peut très bien perdre tout attrait quelques années plus tard.

Il est donc important pour l'entreprise de s'informer des « besoins » de son personnel, autrement dit ce qui est important pour chacun d'eux à un moment donné, et qu'il sont prêts à échanger contre le résultat de leurs efforts.

Source : Synthèse inspirée de l'article « Le cœur à l'ouvrage » de Claude Lévy-Leboyer, extraits du mensuel Sciences Humaines n°92

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		Session 2016
Management des entreprises	Code : 16NC-MANAGE1	Page 8 sur 8