

CORRIGÉ

Changement stratégique et adaptation des compétences

1. Caractérissez l'organisation (forme et type, statut juridique, champ d'action, ressources). (3 points)

Point du programme : 1.1 Les objectifs et contraintes de l'action collective ; 1.2 : Les organisations : des réalités diverses.

La forme est celle d'une organisation privée à but lucratif ; elle correspond à une entreprise de type artisanal (note : le point 6.2 du programme parle d'entreprise familiale ; on peut donc éventuellement l'accepter comme critère de caractérisation).

Statut juridique : SARL.

Champ d'action : métiers artisanaux du bâtiment ; région de Villefranche sur Lière.

Les ressources :

- financières : le capital (accepter aussi le CA étant donné qu'il est souvent présenté comme une ressource) ;
- humaines : 20 personnes, le dirigeant, un chef de chantier et 18 ouvriers ;
- matérielles : nous n'avons aucune indication sur celles-ci.

2. Après avoir rappelé les principaux critères d'évaluation de la performance, appréciez celle de l'organisation Folbat. (2 points)

Point du programme : 3.3 : La mesure des résultats et le déclenchement des mesures correctives.

La performance peut être appréhendée par différents indicateurs : productivité, rentabilité, délais, qualité, indicateurs sociaux et environnementaux tels que l'image de l'entreprise ou encore la pérennité par exemple (accepter également la valeur ajoutée et le profit vu au point 2.1).

On peut évaluer la performance de la SARL Folbat positivement et négativement :

- Positivement : l'entreprise a une bonne réputation ; elle est toujours bénéficiaire.
- Négativement : le chiffre d'affaires stagne, sa marge opérationnelle rapportée au CA est inférieure à celle des autres entreprises du secteur et enfin, son bénéfice est en diminution.

3. Indiquez quels sont les fondements du pouvoir d'Axelle Follet et précisez en quoi ce pouvoir de décision peut être contesté. (2 points)

Point du programme : 6.2 : La diversité des dirigeants et des styles de direction.

Axelle Follet est la deuxième associée en importance dans la SARL. C'est la fille du fondateur. De plus, elle a les compétences – professionnelles et managériales – et l'expérience professionnelles pour diriger l'entreprise.

Axelle Follet est une femme ; sa légitimité peut être mise en cause dans un secteur essentiellement masculin. De plus, elle est jeune et bien qu'elle connaisse l'entreprise depuis toujours et une partie de ses salariés, elle n'y a encore jamais travaillé.

4. Identifiez le style de management de Mlle Follet en le justifiant. (2 points)

Point du programme : 6.2 : La diversité des dirigeants et des styles de direction.

Le management est du type **consultatif** (on peut accepter la qualification de « participatif » à condition que cela soit justifié).

Elle expose ses projets à l'ensemble des salariés et souhaite obtenir leur adhésion. Elle ne cherche pas à imposer ses projets mais elle cherche à convaincre.

5. Réalisez le diagnostic interne et externe de Folibat. (5 points)

Point du programme : 7.2 : Le diagnostic stratégique.

Diagnostic interne :

• **Forces**

La réputation et le sérieux de l'entreprise.

Le personnel est stable. Les employés sont spécialisés.

Les compétences et la volonté de la nouvelle gérante.

On peut accepter comme élément de réponse le fait que l'entreprise soit encore bénéficiaire, bien que cela ne constitue pas vraiment une force dans le cas de Folibat.

La nouvelle gérante, mademoiselle Follet est dynamique et réactive.

• **Faiblesses**

Les nouvelles technologies ne sont pas maîtrisées.

L'entreprise ne se démarque pas de ses concurrents. Elle est une entreprise générale de bâtiment parmi d'autres.

L'entreprise n'a pas de marge de manœuvre financière.

Certains salariés, notamment les plus âgés sont réticents au changement.

Sa marge opérationnelle est inférieure à celle de ses concurrents.

Diagnostic externe :

• **Opportunités**

Les décisions à venir suite au Grenelle de l'Environnement.

Un intérêt des consommateurs pour les technologies respectueuses de l'environnement.

Des mesures incitatives devraient être adoptées par le gouvernement pour favoriser l'accès des consommateurs à ces technologies.

Potential de marché important, car tout reste à faire tant dans le public que dans le privé.

La volonté de la profession (CAPEB) de mettre en place un plan de formation.

• **Menaces**

Marché classique du bâtiment très concurrentiel.

Une nouvelle demande se manifeste : les technologies respectueuses de l'environnement (cette menace est une opportunité pour les entreprises qui savent la saisir).

Risque que l'engouement pour les technologies « propres » ne soit qu'un feu de paille.

Coût de ces technologies pour le client.

6. Rappelez la définition de l'avantage concurrentiel. Identifiez l'avantage concurrentiel que souhaite construire Axelle Follet. (2 points)

Point du programme : 7.1 : Le processus stratégique ; 8.1 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise.

Avantage concurrentiel : avantage temporaire qui permet de se distinguer des concurrents ; il repose sur la technologie ou sur le produit (qualités intrinsèques et/ou image perçue).

ici : maîtrise des technologies respectueuses de l'environnement. Elle repose sur le savoir-faire futur des salariés.

7. Qualifiez et justifiez la stratégie retenue. À quelle(s) difficulté(s) l'entreprise va-t-elle être confrontée et comment peut-elle les résoudre ? (4 points)

Point du programme : 5.3 : La rémunération et la motivation du personnel ; 8.1 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise.

C'est une stratégie de différenciation.

- le marché du bâtiment traditionnel est fortement concurrentiel. Folibat a plusieurs concurrents proposant les mêmes produits et a dû réduire ses marges pour y faire face.
- tous les intervenants proposent le même type de service
- Folibat veut se construire un avantage spécifique : la maîtrise des technologies « propres » du bâtiment, saisissant ainsi l'opportunité offerte par le marché

La difficulté est liée, d'une part, à la compétence des salariés qui n'est, pour l'instant, pas adaptée. Il est donc nécessaire d'envisager des formations nécessitant des fonds importants, mais la situation financière de l'entreprise ne semble pas suffisamment solide.

D'autre part, se pose un problème de motivation et il faut vaincre les réticences et résistances des employés, surtout celles des plus âgés. Deux solutions sont envisagées, le dialogue et la concertation et une éventuelle entrée des salariés dans le capital de la SARL.