

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 à 6

L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé

Changement stratégique et adaptation des compétences

La concurrence et les évolutions de l'environnement amènent les organisations à repenser leur stratégie. Les changements stratégiques peuvent demander certaines adaptations et, notamment, l'adaptation des compétences du personnel aux nouvelles activités.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes de 1 à 6 en effectuant les travaux suivants :

1. Caractériser l'organisation (forme et type, statut juridique, champ d'action, ressources).
2. Après avoir rappelé les principaux critères d'évaluation de la performance, appréciez les résultats de l'organisation Follbat.
3. Indiquez quels sont les fondements du pouvoir d'Axelle Follet et précisez en quoi ce pouvoir de décision peut être contesté.
4. Identifiez le style de management d' Axelle Follet. Justifiez votre réponse.
5. Réalisez le diagnostic de FollBat.
6. Rappelez la définition de l'avantage concurrentiel. Identifiez l'avantage concurrentiel que souhaite construire Axelle Follet.
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 ?

ANNEXES

Annexe 1 : L'organisation FollBat

Annexe 2 : Comparaison de quelques entreprises générales locales de bâtiment

Annexe 3 : Des mesures pour le bâtiment

Annexe 4 : La formation dans le bâtiment

Annexe 5 : Entretien avec mademoiselle Follet

Annexe 6 : Extrait de la réunion du personnel du 9 novembre 2007

Annexe 1 : L'organisation FollBat

Créée en 1971 par Éric Follet, la société FollBat est une entreprise générale de bâtiment. C'est une SARL au capital de 28 000 euros partagé entre le fondateur qui détient 75 % des parts, sa fille qui en détient 20 % et le chef de chantier qui possède les 5 % restant.

Outre M. Follet, le gérant, et le chef de chantier, la société FollBat emploie 18 ouvriers spécialisés dans divers corps du bâtiment (maçonnerie, couverture, isolation, plomberie, chauffage, électricité). Le personnel est en général stable et tous les âges sont représentés.

Implantée dans le Sud-Ouest, à Villefranche sur Liane, elle a vu de nombreux concurrents apparaître ces dix dernières années. De ce fait malgré son excellente réputation, elle a dû réduire ses marges pour faire face à cette concurrence, ce qui n'a pas empêché la perte de parts de marché. Elle est donc devenue une entreprise générale de bâtiment parmi d'autres. M. Follet, qui approche désormais de l'âge de la retraite, s'inquiète quant à l'avenir de sa société, mais n'a plus la volonté de relancer l'activité malgré un marché du bâtiment porteur en ce moment. Son chiffre d'affaires stagne aux alentours d'un million d'euros, mais son bénéfice est en diminution constante depuis plusieurs années.

La fille de M. Follet, Axelle, âgée de 33 ans, est diplômée de l'Institut supérieur du BTP d'Amiens. Elle travaille depuis cinq ans pour la SA Ecosolution, une PME spécialisée dans les installations photovoltaïques¹ et les chaudières à haut rendement, dans laquelle elle occupe depuis deux ans le poste de directrice commerciale.

Auparavant elle avait travaillé cinq ans pour un cabinet d'architecte dans lequel elle était chargée de la réalisation technique de dispositifs économes en énergie (isolation, autoproduction d'électricité, pompes à chaleur...). Son père souhaite la voir reprendre l'entreprise familiale et elle-même y consentirait, mais le personnel doute de la réussite d'une femme dans le secteur du bâtiment, univers essentiellement masculin.

La situation financière de l'entreprise n'est pas dramatique, mais sa marge de manœuvre financière reste limitée.

Annexe 2 : Comparaison de quelques entreprises générales locales de bâtiment

	SARL FollBat	Cripure EI	Pangloss SARL	SARL Macione
Chiffres d'affaires en €	1 000 000	1 200 000	1 800 000	400 000
Nombre de salariés	20	19	30	5
Marge opérationnelle* en € et en %	90 000 9 %	120 000 10 %	220 000 12 %	60 000 15 %

* La marge opérationnelle est la différence entre le chiffre d'affaires, les consommations intermédiaires et les charges de personnel. Le % exprimé est la marge opérationnelle rapportée au CA.

¹ Cellules photovoltaïques : ce sont des cellules à base de silicium qui convertissent les rayons lumineux du soleil en énergie électrique.

Annexe 3 : Des mesures pour le bâtiment

Le bâtiment est le secteur le plus consommateur d'énergie en France. Le Grenelle de l'Environnement a prévu l'adoption de mesures concrètes de façon à réduire de manière drastique la consommation d'énergie.

La Présidence de la République a annoncé qu'une loi de programme sera adoptée d'ici février 2008.

1. Programme de rupture dans le neuf : vers des solutions à énergie positive

- a. Tous les bâtiments et équipements publics devront être construits dès maintenant (2010) en basse consommation (50 KWh/m² – kilowatt par heure par mètre carré) ou seront à énergie passive ou positive².
- b. Nouvelles constructions de logements privés :
Pour les logements, le plan d'action s'articule autour de trois dates :
 - 2010 : passage anticipé à la réglementation THPE³, avec un objectif d'un tiers des constructions en basse consommation ou à énergie passive ou positive ;
 - 2012 : généralisation des logements neufs à basse consommation (50 KWh/m²) ;
 - 2020 : objectif de généralisation des logements neufs à énergie passive ou positive.

2. Lancement d'un chantier sans précédent de rénovation thermique des bâtiments existants

- a. Bâtiments publics
Rénovation thermique. L'État s'engage à effectuer la rénovation de ses bâtiments dans les cinq ans. [...]
- b. Parc HLM
Conventions à négocier avec les opérateurs du parc HLM en vue d'une mise aux normes accélérée de l'intégralité du parc, en commençant par les 800 000 logements les plus dégradés.
- c. Bâtiments privés
Mise en place de mécanismes incitatifs puissants :
 - rénovation du crédit d'impôt « développement durable », déductibilité fiscale étendue ;
 - mise en place de «prêts CO₂» à taux réduit sur le modèle allemand ;
 - développement avec le secteur bancaire et les entreprises prestataires de financement innovant permettant de pré-financer les investissements en gageant les économies futures ;
 - certificat d'économie d'énergie, «projet domestique». [...]
- d. Mobilisation de la profession : lancement d'un grand plan de formation professionnelle adaptée aux besoins spécifiques de la rénovation thermique, création de la spécialité de rénovateur thermique.

Source : www.legrenelle-environnement.gouv, octobre 2007

² Énergie passive : se dit d'un bâtiment qui produit l'énergie dont il a besoin. Énergie positive : se dit d'un bâtiment qui produit plus d'énergie que ce dont il a besoin ; il peut donc revendre le surplus en accédant au réseau.

³ THPE : très haute performance énergétique.

Annexe 4 : La formation dans le bâtiment

Dans un communiqué de presse, la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB) rappelle le principal enjeu de cette révolution [*Note des auteurs : le Grenelle de l'Environnement*] : rénover l'ensemble du parc résidentiel existant, soit 18 millions de maisons individuelles et 13 millions de logements collectifs, pour en améliorer les performances thermiques et énergétiques. Ce chantier représente un coût total d'environ 600 milliards d'euros.

La CAPEB se félicite que les propositions des artisans du bâtiment, futurs maîtres d'œuvre du Grenelle, soient reprises dans les conclusions du ministre.

La plus importante de ces mesures est la mise en place d'un vaste plan de formation qui, seul, permettra d'atteindre les ambitions du Grenelle aux différentes échéances proposées (2010, 2012 et 2020). La CAPEB sera représentée au sein du groupe spécifique qui établira ce plan, pour défendre la formation des 352.000 chefs d'entreprise et de leurs 680 000 salariés.

Source : www.cyberbtp.com, 07/11/2007

Annexe 5 : Entretien avec mademoiselle Follet (extrait)

Mademoiselle Follet vient de reprendre la SARL que son père dirigeait depuis 1971. Elle nous a accordé un entretien dans lequel elle expose ses projets pour donner une nouvelle jeunesse à l'entreprise.

La Gazette (LG) : Mademoiselle Follet, vous venez de reprendre l'entreprise créée par votre père il y a 36 ans maintenant. Pourquoi êtes-vous passée d'un poste à responsabilité dans une grosse PME à la gérance d'une SARL ?

Mademoiselle Follet (MF) : Pour deux raisons : d'abord, il a la volonté de continuer l'œuvre familiale ; j'ai grandi au sein de cette entreprise et j'y suis personnellement très attachée. Ensuite, cette décision représente un défi, celui de quitter un poste de cadre dirigeant dans une société en pleine expansion pour diriger une petite entreprise traditionnelle qui a besoin d'une nouvelle impulsion.

LG : Concrètement, comment avez-vous abordé cette situation ?

MF : J'ai réuni le personnel pour lui faire part de mes intentions. Je trouvais cela absolument nécessaire dans la mesure où tous me connaissaient, et certains depuis de nombreuses années, mais conservaient un doute sur la capacité d'une jeune femme à diriger une petite entreprise générale du bâtiment. Il fallait donc leur montrer que le secteur et ses métiers ne m'étaient pas inconnus et que j'avais des idées pour relancer l'entreprise. Pour ne pas rater ce premier contact, j'avais d'ailleurs sérieusement réfléchi à ce que j'allais dire pour convaincre les plus sceptiques du bien fondé de ma démarche. Je peux vous rapporter quelques-uns des propos que j'ai alors tenus. Je leur ai dit que je souhaitais que l'entreprise retrouve une situation sereine. Pour cela, il faut saisir les opportunités qui se présentent dans le secteur.

Notre activité est l'activité traditionnelle d'une entreprise générale de bâtiment comme il en existe tant sur notre zone géographique. Ce qu'il faut, c'est nous distinguer de nos concurrents de façon à nous procurer un avantage qu'ils n'ont pas. Pour cela, il serait souhaitable que nous nous orientions vers les nouvelles technologies du bâtiment, celles qui représentent l'avenir, et qui sont en phase avec le développement durable et la volonté du gouvernement de favoriser le déploiement des technologies « propres ».

Pour cela, nous devons maîtriser ces technologies, que je connais grâce à mes expériences passées, et donc penser à la formation. Je pense à des formations portant sur le solaire photovoltaïque pour les électriciens et les couvreurs, au solaire thermique et aux pompes à chaleur pour les plombiers-chauffagistes, aux nouveaux isolants pour les plaquistes⁴ et les maçons et divers autres produits et technologies qui seront à exploiter. De la sorte, nous pourrions proposer des technologies conformes à l'esprit du Grenelle de l'Environnement avant les autres et profiter pleinement de l'impulsion qui sera donnée au marché.

LG : Et comment comptez-vous motiver votre personnel ?

MF : À mon avis, les formations sont par elles-mêmes motivantes. Sinon, il y a aussi l'aspect financier, mais là, je veux innover pour une petite entreprise. J'hésite encore entre deux solutions : les primes au résultat ou alors une entrée du personnel au capital de la société. Cette dernière solution présente comme avantage de ne pas dégrader la marge bénéficiaire donc de ne rien coûter à l'entreprise, de responsabiliser chaque salarié, de partager le risque d'exploitation et, enfin, de recapitaliser la société ; chaque salarié aurait droit à une part des bénéfices et serait ainsi impliqué dans l'entreprise.

LG : Et vous n'avez pas rencontré d'oppositions ? Et si oui, qu'avez-vous fait ou envisagé ?

MF : Oui, il y en a bien eu. Ce qui était important, c'était de dialoguer. Les oppositions se comprennent, mes propositions bousculaient les habitudes et il a fallu convaincre et non pas imposer. Je leur ai accordé un temps afin qu'ils se réunissent et qu'ils puissent en discuter ensemble en dehors de ma présence. Le personnel a, dans l'ensemble, accepté mes propositions.

LG : Et si certains salariés, notamment les plus âgés, refusent catégoriquement de se former. Quelle décision prendrez-vous ?

MF : La question du licenciement économique sera posée, mais je préférerais l'éviter. On peut envisager effectivement un licenciement pour inadaptation à l'emploi et prendre quelqu'un de plus jeune et plus sensibilisé, voire formé, aux évolutions des technologies du bâtiment. Mais, dans la mesure du possible, je m'arrangerai pour que ces embauches aient lieu en cas de besoin, tout en conservant le personnel récalcitrant. Après tout, nous allons continuer durant un temps notre activité traditionnelle, notre chiffre d'affaires ne sera pas totalement constitué par des chantiers centrés sur les technologies durables.

Si l'activité se développe comme je l'espère, il y aura nécessité de recruter du personnel. Dans ce cas, nous veillerons à embaucher soit des personnes déjà formées, soit des personnes aux capacités évolutives.

[...]

Source : *La Gazette de Villefranche sur Liane*, 13 novembre 2007

⁴ Plaquiste : un plaquiste habille les murs ; il installe donc les matériaux isolants.

Annexe 6 : Extrait de la réunion du personnel du 9 novembre 2007

Deux tendances se manifestent, l'une enthousiaste avec M. Rozun, le chef de chantier, comme porte-parole, l'autre plus réservée représentée par M. Bindel, le délégué du personnel et délégué syndical.

M. Rozun : nous trouvons la proposition intéressante ; c'est bien la première fois que l'on nous demande notre avis et que l'on nous propose d'intégrer pleinement l'entreprise en devenant tous des associés.

M. Bindel : nous émettons un doute quant à nous. Certes, la proposition paraît intéressante, mais nous ne sommes pas au courant de la situation financière de l'entreprise d'une part et, d'autre part, n'est-ce pas là un moyen de nous faire travailler davantage en nous promettant un revenu futur qui reste incertain ? La question mérite d'être posée !

M. Margéro : vous ne parlez que de la participation au capital, mais pas du reste. Moi, les formations, je m'en moque. Je n'ai pas envie de retourner à l'école à 55 ans. J'ai travaillé 41 ans maintenant et je ne suis plus capable d'apprendre ; d'autant plus que ces formations ne paraissent pas vraiment faciles.

M. Rozun : voyons le côté positif des formations ; elles développent les compétences de l'entreprise et les nôtres, nous rendent capables de répondre à une demande spécifique à laquelle nous ne pouvons répondre actuellement et qui représente l'avenir de la profession.

M. Bindel : le discours sur l'environnement, c'est bien beau, mais plusieurs d'entre nous ne sont pas jeunes et plusieurs ont connu la « chasse au gaspi⁵ ». Vous vous rappelez ? Le pétrole avait augmenté et il fallait réaliser des économies d'énergie partout, chauffage, lumière, transport, on nous a même mis des heures d'hiver et des heures d'été ! On nous a exaspérés avec ça pendant des années pour quel résultat ? C'est parti comme c'est venu parce que, brutalement, le prix du pétrole a baissé. En plus, ces technologies coûtent cher, crois-tu que les gens ont les moyens d'isoler leur maison, de changer leur chauffe-eau, de mettre un panneau solaire pour alimenter leur télé ? Et en plus l'environnement, même si les gens sont d'accord sur sa dégradation, beaucoup de monde se moque de faire quoi que ce soit.

M. Rozun : oui, c'est vrai, ces technologies ont un coût ; mais elles permettent de réduire la dépense énergétique d'un ménage. Cette réduction peut aller jusqu'à 80 %. À terme, ce n'est plus un coût, mais un investissement et c'est ce qui rend ce marché prometteur.

M. Bindel : de toute façon, nous ne pouvons qu'accepter les formations, nous ne pourrions pas les refuser. Et en ce qui concerne la participation au capital, on ne peut pas nous l'imposer, la réponse sera individuelle ; ceux qui voudront prendre des parts le feront, mais qu'ils acceptent la décision de ceux qui s'y refuseront.

⁵ La chasse au gaspi était une politique visant à diminuer la consommation énergétique de la France dans les années 1970. Elle avait été adoptée après le premier choc pétrolier en 1973.