

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

**ÉPREUVE 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 des calculatrices n'est pas autorisé*

## **L'importance des choix des organisations en matière de gestion de ressources humaines**

Gérer efficacement les ressources humaines est primordial pour la survie de toute organisation. Mais le choix des moyens mis en œuvre reste une décision propre à chaque organisation.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en effectuant les travaux suivants :**

1. Distinguez les deux organisations présentées dans les annexes (type d'organisation, finalités, champ d'action, ressources).
2. Repérez les parties prenantes internes de ces deux organisations et indiquez en quoi certaines constituent des contre-pouvoirs.
3. Déterminez le problème de management commun rencontré par les deux organisations.
4. Identifiez les origines de ce problème pour chacune de ces organisations.
5. Relevez les solutions envisagées par chaque organisation pour résoudre ce problème et analysez leur pertinence.
6. Proposez une autre solution commune aux deux organisations puis une solution spécifique à l'association.

### **ANNEXES :**

- Annexe 1 : Présentation de Najopa
- Annexe 2 : Compte-rendu de la réunion du 14 février 2008 entre le personnel et le délégué du personnel
- Annexe 3 : Extrait du compte-rendu de la rencontre entre le gérant de la société et le délégué du personnel (réunion du 25 mars 2008)
- Annexe 4 : Présentation de l'organisation : « Bien vivre dans notre quartier »
- Annexe 5 : Extraits des statuts de l'organisation « Bien vivre dans notre quartier »
- Annexe 6 : Extrait du procès verbal de l'assemblée générale du 10/01/2008 de l'organisation « Bien vivre dans notre quartier »
- Annexe 7 : Entretien entre la présidente de l'organisation « Bien vivre dans notre quartier », Martine Grancher et le responsable des affaires sociales de la ville de Marseille, Franck Parvier.

## **Annexe 1 : Présentation de Najopa**

Najopa est une société en nom collectif implantée dans la région champenoise ; elle fabrique et commercialise des plateaux destinés spécialement à servir des flûtes à champagne ou des verres à thé. L'intérêt de ce produit vient de sa conception : les flûtes sont glissées à l'intérieur du plateau et peuvent être transportées et posées sans danger lors du service. Il n'y a donc aucun risque de renverser le liquide ni de casser le contenant puisque tout est astucieusement imbriqué.

La société a débuté son activité en 1999, à l'initiative du gérant actuel, M. Donaglame. En effet, l'idée de créer une activité économique en lien avec le champagne, dont la consommation devait s'accroître à l'occasion de ce réveillon exceptionnel, lui est apparue à l'époque fort intéressante.

Il fait alors appel à six de ses amis, Messieurs Bodleck, Charband, Lagridel, Roy, Shensa et Vafire pour créer une société, et ainsi bénéficier de leurs compétences et de leur participation financière afin de disposer d'un capital suffisant pour débiter l'activité.

Après quelques semaines d'ajustement de la production, l'activité s'est effectivement fort bien développée, le produit rencontrant sur le marché national un réel succès.

Données chiffrées :

	1999	2003	2007
Chiffre d'affaires	250 000 €	690 000 €	1 100 000 €
Résultat net	15 000 €	34 000 €	45 000 €
Effectif	5	12	20

Source : <http://www.najopa.fr>, janvier 2008

## **Annexe 2 : Compte-rendu de la réunion du 14 février 2008 entre le personnel et le délégué du personnel**

*Afin de préparer sa rencontre avec le dirigeant de l'organisation, J. Vucoure, délégué du personnel de l'entreprise Najopa, souhaitait recueillir les impressions des salariés quant à leurs conditions de travail.*

D'une façon générale, les salariés déplorent une dégradation de leurs conditions de travail ces derniers mois.

Deux points sont notamment soulevés.

En premier lieu, le personnel s'inquiète du départ prématuré de deux salariés de l'entreprise, occupant des postes clés. Ceci a perturbé le fonctionnement de l'entreprise puisque des retards accumulés dans le processus de production ont différé les livraisons de plusieurs commandes importantes. Les salariés regrettent ces dysfonctionnements, d'autant plus que ces départs étaient volontaires. De plus, les salariés expriment leur mécontentement face à la surcharge de travail, la cadence et la pression subies. Les salariés refusent d'endosser les problèmes, liés à la qualité, qui leur sont reprochés.

Ce n'est pas sans rappeler les départs de 3 ouvriers qualifiés au trimestre précédent.

Les difficultés à recruter des personnes pour les remplacer ont là encore des répercussions sur l'activité de l'entreprise.

Récapitulatif des départs de salariés :

	1999	2003	2007
Effectif	5	12	20
Nombre de départ	0	2	5

En second lieu, plusieurs membres du personnel se plaignent du manque de considération qu'ils ressentent dans l'exercice de leur travail, de l'absence de prise en compte de leurs suggestions pour améliorer la production. On regrette que la direction ne soit pas plus à l'écoute des propositions faites par les salariés. De plus, les décisions sont imposées sans aucune concertation avec le personnel.

D'autres salariés ont également évoqué la possibilité de démissionner.

*Source interne*

**Annexe 3 : Extrait du compte-rendu de la rencontre entre le gérant de la société et le délégué du personnel (réunion du 25 mars 2008)**

M. Vucourre a fait part à M. Donaglame des inquiétudes et des frustrations ressenties par les salariés.

Les sentiments sont partagés à l'issue de cette rencontre.

Monsieur Vucourre a le sentiment d'avoir été en partie entendu par le gérant, qui regrette lui aussi cette instabilité des salariés. Il constate également les méfaits que cela induit sur l'activité de l'organisation, sur la régularité de la production, sans compter le temps passé et le coût engendré pour recruter et former de nouveaux salariés.

Cependant le délégué du personnel regrette le peu de réponses concrètes avancées par la direction : « nous pourrions envisager des mesures permettant de stabiliser le personnel et d'éviter ainsi des départs prématurés de salariés ».

Au final, seule la formation, afin d'améliorer les compétences des salariés, est avancée.

*Source interne*

#### **Annexe 4 : Présentation de l'organisation : « Bien vivre dans notre quartier »**

Cette association veut recréer des liens sociaux entre les habitants du quartier et leur proposer des services dans les domaines suivants :

- l'aide aux personnes et le maintien à domicile
  - livraison des courses
  - transport accompagné
- la maison
  - ménage et repassage
  - jardinage
  - bricolage
- l'enfance
  - garde d'enfants
  - soutien scolaire

Chaque prestation proposée fera l'objet d'un devis puis sera facturée à l'utilisateur.

Cette association est composée d'une équipe de 25 bénévoles et de 8 salariés :

- les bénévoles, vivant dans le quartier, connaissent les habitants et leur environnement. Les bénévoles ont pour objectif de cerner les attentes des habitants et de trouver la solution adaptée à leur problème. Ils sont donc à la fois animateurs et forces de proposition.
- les salariés réalisent les prestations demandées par les habitants.

La réussite de notre action repose donc sur cette relation entre la personne aidée, le bénévole et le salarié.

Afin de donner toutes les chances à cette association, il a été décidé, tout au moins dans un premier temps, de ne pas exiger de cotisation aux utilisateurs des services proposés.

Source : <http://www.bienvivredansmonquartier.fr>, janvier 2008

#### **Annexe 5 : Extraits des statuts de l'organisation « Bien vivre dans notre quartier »**

##### *Article 1 : dénomination*

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi 1901, sous la dénomination de « Bien vivre dans mon quartier ».

##### *Article 2 : objet*

L'association a pour objectif de créer du lien social entre les habitants du quartier en fournissant des services à la personne.

##### *Article 3 : siège social*

5 rue Clovis 13000 Marseille

##### *Article 4 : nomination du président de l'association*

Il a été décidé que le président de l'association serait élu à la majorité des membres de l'association, réunis en assemblée générale.

[...]

Source interne, février 1999

**Annexe 6 : Extrait du procès verbal de l'assemblée générale du 10/10/2008 de l'organisation « Bien vivre dans notre quartier »**

Le 10 janvier 2008, l'assemblée générale de l'association « Bien vivre dans mon quartier » s'est tenue au siège de l'association, 5 rue Clovis 13000 Marseille, sous la présidence de Madame Martine Grancher, présidente de l'association.

Les membres de l'association ont été convoqués par lettre recommandée.

Personnes présentes :     Martine Grancher, présidente  
                                  Marc Fard, vice-président  
                                  Tatiana Parker, trésorière  
                                  Gérald Virg, secrétaire  
                                  Alicia Kim, Bertrand Coster, membres du bureau.  
                                  10 bénévoles

Personne absente et excusée : Valérie Blass, membre du bureau

La présidente de l'association ouvre la séance à 17h00 et après un mot de bienvenue, rappelle l'ordre du jour : rapport sur l'activité de l'association, bilan de l'année écoulée et élection du nouveau président.

La présidente rappelle l'importance de l'association dans le quartier ainsi que la réussite des actions menées durant l'année.

La présidente interpelle les membres du bureau sur les problèmes récurrents de l'association. Tout d'abord, elle fait remarquer la baisse de l'investissement personnel des bénévoles. En effet, elle souligne le caractère ponctuel de leur implication et le manque de régularité dans leur investissement. Les départs des bénévoles pénalisent l'association puisque cela engendre une perte de temps quant au suivi des dossiers. Cela entraîne une nouvelle étude des dossiers pour recréer le lien entre l'association, les bénévoles et les habitants du quartier.

De plus, la présidente fait prendre conscience aux membres du bureau de l'insuffisance des ressources financières. En effet, bien que la mairie ait augmenté sa subvention, les recettes provenant des services fournis sont insuffisantes pour pouvoir embaucher de nouveaux salariés, ce qui permettrait d'assurer un nombre plus important de missions.

Les membres du bureau ont procédé par la suite à l'élection du président.  
A été réélue présidente, Martine Grancher.

A 19 heures, plus personne ne demandant la parole, la présidente lève la séance.

*Source interne*

**Annexe 7 : Entretien entre la présidente de l'association « Bien vivre dans notre quartier », Martine Grancher et le responsable des affaires sociales de la ville de Marseille, Franck Parvier**

*Face aux difficultés rencontrées par l'association, Martine Grancher a souhaité rencontrer monsieur Parvier, responsable des affaires sociales de la ville de Marseille afin de trouver des pistes de solution.*

M.G : Je viens vous voir pour vous faire part d'un problème concernant le personnel de mon association.

F.P : Je vous écoute, en quoi puis-je vous être utile ?

M.G : Je rencontre un problème de stabilité du personnel mais aussi au niveau des bénévoles. Certains salariés de l'association nous quittent trop rapidement. Parfois ils partent au bout de quelques semaines.

F.P : Ce changement constant de votre personnel doit vous poser des problèmes d'organisation.

M.G : Effectivement cela a des conséquences au niveau de l'organisation. Ces deux dernières années, j'ai été obligée de procéder à plusieurs campagnes de recrutement. Au-delà des problèmes d'organisation, cela génère aussi des conséquences au niveau de la régularité et de la qualité des prestations offertes. A cause de cela, certaines prestations n'ont pas pu être assurées malgré une forte demande. C'est le cas par exemple pour les travaux de bricolage. Les départs des bénévoles remettent en cause le fonctionnement et l'existence même de l'association.

F.P : Avez-vous repéré les raisons de ces départs ?

M.G : Pour les bénévoles, après l'enthousiasme du départ, leur dynamisme décroît avec le temps : ils sont moins motivés, se sentent moins impliqués, leurs tâches leur paraissent moins intéressantes, .... En ce qui concerne les salariés, le principal facteur expliquant les départs serait d'ordre financier. Compte tenu des ressources de l'association, je ne peux me permettre de les rémunérer au-delà du minimum légal et aucun avantage ne leur est offert. Je me retrouve avec un nombre insuffisant de salariés pour accomplir certaines tâches.

F.P : Vous pouvez sûrement trouver des solutions internes à l'organisation.

M.G : Que voulez-vous dire ?

F.P : Ne pourriez-vous pas proposer aux salariés qui assurent le jardinage de faire également du bricolage ?

M.G : Effectivement c'est une bonne idée.

F.P : Et en ce qui concerne les bénévoles ? Avez-vous trouvé des solutions ?

M.G : Non, nous en avons discuté en réunion de bureau et nous n'avons pas réussi à trouver d'idées permettant de relancer l'implication des bénévoles et des habitants du quartier.

F.P : Dans ce cas là, pourquoi ne pas proposer à un bénévole un contrat de travail pour assurer sa mission de relais social.

M.G : C'est une idée à étudier. Je la mettrai à l'ordre du jour de la prochaine réunion de bureau pour en étudier la faisabilité. Je vous remercie pour vos conseils.

*Source : extrait d'entretien*