

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 4 pages numérotées de 1/4 à 4/4

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

L'influence du style de direction sur le management des ressources humaines

Afin d'assurer leur pérennité, les organisations doivent prendre en compte leur environnement et s'appuyer sur leurs ressources.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 4 en réalisant les travaux suivants :

1. Caractérissez l'entreprise BATMODUL.
2. Rappelez les rôles d'une équipe dirigeante ; illustrez votre réponse par des exemples issus de la direction de BATMODUL.
3. Établissez le diagnostic externe de BATMODUL.
4. Présentez de manière structurée les différents critères permettant d'apprécier la performance de l'organisation BATMODUL.
5. Étudiez les caractéristiques de la décision d'agrandir les installations ?
6. Déterminez, en justifiant votre réponse, le style de direction mis en œuvre dans cette organisation. Comment ce style de direction doit-il évoluer pour être compatible avec le développement de BATMODUL ?
7. Identifiez le problème de management auquel doit faire face BATMODUL. Quelles sont les solutions envisagées par l'organisation pour y remédier ?
8. Appréciez la pertinence des solutions proposées.

ANNEXES

Annexe 1 : Chez BATMODUL le bâtiment modulaire est conçu pour durer

Annexe 2 : Les constructions modulaires sont présentes sur l'ensemble du territoire

Annexe 3 : Les entreprises du secteur du bâtiment modulaire

Annexe 4 : Extrait de la réunion du comité d'entreprise du 27 juin 2008

ANNEXE 1 : Chez BATMODUL le bâtiment modulaire est conçu pour durer

Marsac, au coeur du bocage normand. Dans la zone industrielle, une immense usine se dresse, dans laquelle [...] s'affairent 150 personnes issues de tous les corps de métier du bâtiment. [...]. Cette entreprise, fondée en 1973 par René Duval, est aujourd'hui dirigée par son fils, Eric Duval, PDG, assisté de ses deux frères, Patrice, directeur commercial et Jean-Yves, responsable des achats. La société normande possède deux autres unités de production à proximité de son berceau historique et emploie au total 450 salariés. [...]

L'entreprise propose, année après année, de nouveaux produits, des bungalows de chantier aux bâtiments modulaires, pour de nouveaux types de clients. Elle s'est ainsi intéressée depuis cinq ans aux collectivités locales, en fournissant des salles de classe à des collèges, lycées ou universités, ou encore des vestiaires sportifs à des mairies. [...]. « *Nous répondons sur mesure à toutes les demandes, trois fois plus vite que les entreprises classiques du bâtiment* », explique Patrice Duval, « *et nous faisons réaliser à nos clients une économie de 20 % par rapport à une solution de bâtiment en dur traditionnelle* ». Autre élément du succès commercial : la qualité. « *Nous offrons un niveau de finition équivalent à une solution traditionnelle* », s'enorgueillit Patrice Duval. Autre astuce stratégique : avoir développé dès 1991 la location, à la demande de ses clients soucieux de ne pas immobiliser des capitaux. [...]

Mais le principal tour de force commercial de BATMODUL se situe sur le marché des bâtiments traditionnels, lorsque l'entreprise normande parvient à convaincre des clients d'envisager l'alternative d'une construction modulaire pérenne. Car, pour BATMODUL, modulaire ne signifie pas nécessairement provisoire. [...]

Ce sens du marché et cette capacité d'adaptation expliquent en grande partie la réussite de BATMODUL, qui a connu une progression de son chiffre d'affaires de 14,3 % entre 2006 et 2007 et de 10 % en 2008. Avec une croissance soutenue doublée d'une excellente rentabilité (7 % sur le dernier exercice), BATMODUL est un vétéran du Top 100 de L'Entreprise : l'une des très rares sociétés à avoir ainsi été classées dans 14 palmarès au cours des quinze dernières années.

Une réussite qui tient sans doute au management, soudé durablement : « *Nous sommes tous entrés dans l'entreprise dans les années 1980* », explique Jean-Yves Duval. Les trois frères partagent la même vision stratégique après avoir franchi sans encombre le cap de la transmission de l'entreprise par leur père qui a pris aujourd'hui sa retraite. Ils détiennent aujourd'hui 95,5 % du capital de la société. « *Cette année, nous avons atteint un nouveau palier dans notre développement* » estime Eric Duval, le PDG de l'entreprise. « *Notre structure va devoir encore évoluer* ». Les trois frères prévoient d'agrandir une nouvelle fois leurs installations. Mais ils vont aussi devoir affronter leurs difficultés de recrutement dans un bassin d'emploi où le taux de chômage est inférieur à 7 % ; déjà pour y remédier, la société embauche en contrat de professionnalisation et forme à ses métiers d'anciens ouvriers spécialisés de 25 à 35 ans qui avaient abandonné leur formation initiale. « *Nous venons d'intégrer six nouveaux soudeurs sur huit formés par cette voie* ».

D'après Normandie Entrepreneurs - novembre 2007

ANNEXE 2 : Les constructions modulaires sont présentes sur l'ensemble du territoire

La clientèle de la construction modulaire connaît une évolution. Elle n'est plus limitée aux bases-vie¹ du BTP mais étendue à l'industrie, les services, l'administration et l'événementiel. Les constructeurs créent des lignes haut de gamme, plus esthétiques, moins énergivores, dotées d'une meilleure isolation thermique et phonique, utilisée notamment par les hôpitaux. Les cloisons se déplacent, les modules s'empilent. Le besoin de flexibilité des entreprises et des administrations, qui ont tendance à rationaliser leur immobilier, explique le développement de ce marché. En France, BATMODUL doit faire face à des concurrents tels que Touax, Cougnaud, Loxam ou encore Algeco qui possèdent 25 % des parts de marché. Le secteur devrait profiter des grands chantiers de modernisation des centrales nucléaires comme du programme de rénovation des écoles.

www.lefigaro.fr

ANNEXE 3 : les entreprises du secteur du bâtiment modulaire

Qu'il s'agisse de la fabrication de constructions métalliques ou de menuiseries et fermetures métalliques, ces activités sont assurées principalement par des entreprises de petite taille : en 2004, 97 % d'entre elles ont moins de 250 salariés, et cinq seulement sur les 620 entreprises de 20 salariés et plus emploient plus de 500 personnes. Bien qu'elles soient dispersées sur l'ensemble du territoire, les entreprises sont relativement concentrées dans sept régions où les effectifs sont supérieurs à 2 000 personnes. Il s'agit de la Normandie, de Rhône-Alpes, du Centre, de Midi-Pyrénées, de l'Aquitaine, de l'Alsace et du Nord-Pas-de-Calais. Ces sept régions totalisent plus de 50 % de l'effectif total du secteur. Les entreprises de 20 salariés et plus de ce secteur génèrent un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros, dont les trois quarts sont assurés par les constructions métalliques.

Site du Sessi (Service des études et des statistiques industrielles)

¹ base-vie : ensemble des bungalows (dortoirs, réfectoire et sanitaires) destinés aux salariés d'un chantier.

ANNEXE 4 : Extrait de la réunion du comité d'entreprise (CE) du 27 juin 2008

Ordre du jour : ouverture d'une nouvelle usine et embauche de 80 à 100 salariés.

Intervention de Claude Martin, représentant élu du CE :

« Monsieur Duval, le projet d'embauche est une bonne nouvelle mais nous n'avons que très peu d'informations détaillées sur les étapes et la politique de recrutement qui sera mise en place. »

Monsieur Eric Duval, PDG, président du CE :

« Mon cher Claude, tu es salarié depuis plus de vingt ans, tu connais ma façon de diriger l'entreprise, tu peux avoir confiance en moi. Tu sais que je suis très proche de vous, salariés. Je sais reconnaître le travail bien fait et le récompenser en conséquence, tout comme je sais le sanctionner lorsque le résultat n'est pas satisfaisant. Le recrutement est mon domaine et je mettrai tout en oeuvre pour mener à bien cette tâche. »

Claude Martin :

« Bien sur, je reconnais vos compétences dans ce domaine. Néanmoins, recruter d'ici 18 mois une centaine de salariés est une tâche complexe. Nous connaissons vous et moi les difficultés de recrutement dans le secteur du BTP, qui doit faire face depuis plusieurs années à une pénurie de main d'oeuvre qualifiée. Nos salariés sont inquiets : ne va-t-on pas exiger d'eux de multiplier les heures supplémentaires ? »

Monsieur Duval :

« Des contacts ont été pris avec des organismes de formations régionaux et des agences intérimaires pour mettre en place des modules d'apprentissage à la carte. De plus, je ne vais pas hésiter à multiplier les avantages financiers pour attirer les candidats : primes équivalentes à un mois de salaire, contrat de prévoyance pour les salariés non permanents, participation aux bénéfices de l'entreprise, aides au déménagement. »

Claude Martin :

« Ce sont, en effet, des moyens pertinents pour attirer les candidats mais qu'en est-il pour les salariés déjà en place ? Face à l'accroissement de l'activité et donc de la charge de travail qui en découle, envisagez-vous une augmentation des salaires ? Celle-ci nous semble justifiée, étant donné les bons résultats obtenus. »

Monsieur Duval :

« En effet, nos résultats sont excellents. Mais les salaires versés par notre entreprise sont déjà supérieurs de 10 à 15 % à la moyenne du secteur. Une augmentation risque de grever nos profits. Augmenter les salaires représente une lourde augmentation de nos charges. De plus, je vous rappelle que, en tant que salariés, vous détenez une part du capital de l'entreprise. A ce titre, l'objectif de maintien de la rentabilité nous concerne tous. »

Source interne BATMODUL - 2008