

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7

*L'usage des calculatrices n'est pas autorisé*

## **Maitriser ses coûts, un enjeu stratégique pour l'entreprise**

La rationalisation des coûts est un atout pour une organisation mais peut rendre difficile la mise en place d'autres décisions stratégiques.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 5 en répondant aux questions suivantes :**

1. Présenter la finalité de l'organisation ECOFORESTYLE.
2. Qualifier la décision prise par les dirigeants d'ECOFORESTYLE fin 2009. Justifier votre réponse. Décrire le processus de décision utilisé.
3. Repérer les objectifs attendus par ECOFORESTYLE lors du rachat de la SARL CHARPALU.
4. Réaliser le diagnostic stratégique de l'organisation ECOFORESTYLE après le rachat.
5. Identifier la stratégie mise en place par ECOFORESTYLE dans le cadre de ce rachat. Est-elle en cohérence avec le diagnostic ?
6. Montrer que cette organisation recherche également à répondre à des besoins sociétaux.
7. Analyser si la stratégie retenue est compatible avec la recherche de la satisfaction des besoins sociétaux.

### **ANNEXES :**

**Annexe 1 : Le succès du rachat de CHARPALU par ECOFORESTYLE**

**Annexe 2 : Extrait du rapport de gestion de la SA ECOFORESTYLE présenté à l'AG du 20 mars 2011 lors de l'approbation des comptes 2010.**

**Annexe 3 : Entretien avec Patrick DUBOIS, PDG d'ECOFORESTYLE.**

**Annexe 4 : Entretien avec Christophe CHEVRON, directeur industriel.**

**Annexe 5 : Le marché de la construction bois grimpe**

## Annexe 1 : Le succès du rachat de CHARPALU par ECOFORESTYLE

En novembre 2009, ECOFORESTYLE, spécialisée dans la conception et la construction de bâtiments à ossature bois rachetait CHARPALU. Denis Bodin, fondateur et gérant de la SARL CHARPALU prenait sa retraite sans qu'aucun successeur familial ne soit intéressé par l'affaire.

Patrick DUBOIS, PDG d'ECOFORESTYLE se souvient : « Dès que nous avons eu connaissance de la cessation d'activité de CHARPALU SARL, nous avons pris contact et nous nous sommes rapidement portés acquéreurs de cette PME dont le savoir-faire industriel en matière de charpentes, la surface et la localisation de l'usine étaient pour nous des atouts majeurs ». En effet, la SA ECOFORESTYLE se sentait à l'étroit dans son atelier de 1 000 m<sup>2</sup> de Lons-le-Saulnier (Jura) et le rachat de l'usine CHARPALU avec ses 2 500 m<sup>2</sup>, située à proximité dans la même zone industrielle, lui offre une réelle possibilité de développement.

ECOFORESTYLE emploie aujourd'hui 135 salariés dont 18 anciens salariés CHARPALU sur les 24 que comptait la SARL à l'époque. « Nous avons conservé la grande majorité des salariés très compétents dans le domaine de la construction industrielle de charpentes et nous les avons formés au bâti à ossature bois. De plus, nous poursuivons nos efforts en conception et construction innovante avec un bureau d'études fort de 15 ingénieurs » précise Patrick DUBOIS.

Nous avons atteint le maximum de notre potentiel, ajoute-t-il encore, et le rapprochement avec CHARPALU nous a permis de repenser notre développement. Nous proposons désormais des bâtiments BBC<sup>1</sup> plus performants, en termes de délai de construction et de prix, à notre clientèle de particuliers, ce qui nous permet de nous orienter vers le logement social THPE<sup>2</sup>. »

La SA ECOFORESTYLE semble donc prête à faire face aux nouvelles exigences légales et environnementales en termes d'économie d'énergie et de développement durable.

Sa capacité à proposer des maisons à ossature bois clé en main à un prix compétitif en fait aujourd'hui un acteur incontournable au niveau régional.

*Source : D'après un article du Progrès du Jura, décembre 2010.*

## Annexe 2 : Extrait du rapport de gestion de la SA ECOFORESTYLE présenté à l'AG du 20 mars 2011 lors de l'approbation des comptes 2010.

Eléments en millions d'€	2006	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires HT	13,3	14,8	16,4	17,6	26,6
Résultat net	0,5	0,47	0,66	0,62	0,82
Ratio résultat net/CA	3,8 %	3,2 %	4 %	3,5 %	3,1 %
Taux d'endettement	18%	15%	13%	35%	48%

*Source interne à l'organisation.*

<sup>1</sup> BBC : label Bâtiment Basse Consommation (Norme RT 2012 applicable en 2012)

<sup>2</sup> THPE : label Très Haute Performance Energétique (Norme RT 2005 applicable depuis 2006)

### **Annexe 3 : Entretien avec Patrick DUBOIS, PDG d'ECOFORSTYLE :**

#### **Progrès du Jura : Pourquoi avoir fait le choix du rachat de la SARL CHARPALU fin 2009 ?**

Patrick DUBOIS : Pour assurer notre développement nous pouvions engager l'extension de nos locaux, solution longue et très coûteuse. Nous avons eu l'opportunité de racheter l'outil de production de CHARPALU, à la fois des locaux spacieux, adaptés à notre activité et plusieurs machines à commande numérique bois encore très performantes. L'ensemble présente l'avantage d'être opérationnel immédiatement.

Pour financer le projet, nous avons procédé à une augmentation de capital et souscrit un nouvel emprunt. Aujourd'hui, le capital social s'élève à 900 000 euros, détenu en majorité par la famille DUBOIS.

#### **PdJ : Quels sont les gains espérés avec cette opération ?**

Patrick DUBOIS : J'ai créé la société en 1995. Au cours de ces quinze années, ECOFORSTYLE s'est construit une solide réputation dans le domaine de la construction en bois. Nos résultats en sont la preuve.

Grâce au rachat de CHARPALU nous espérons bénéficier du savoir-faire et de l'expérience de cette PME industrielle en matière de charpentes. Je vous invite à rencontrer Christophe CHEVRON, le nouveau directeur industriel qui vous présentera la nouvelle organisation de la production.

Depuis la réorganisation plus rationnelle des ateliers, nous avons réduit nos coûts de revient et nos délais de livraison sans pour autant réduire la qualité de nos prestations. Notre objectif est de pouvoir proposer à nos clients des habitats répondant aux normes de performances énergétiques actuelles à des prix très compétitifs par rapport à nos concurrents et de gagner des parts de marché.

Nous comptons élargir notre clientèle de particuliers et également nous positionner sur le marché du logement collectif, social ou des maisons de retraite. Ainsi nous avons été sélectionnés après un appel d'offres lancé par la ville de Pontarlier pour la construction de 18 logements sociaux. Il nous faut impérativement trouver de nouveaux clients pour augmenter nos ventes de façon conséquente et ainsi assurer le succès de notre choix stratégique.

#### **PdJ : Cette politique n'est-elle pas risquée ?**

Patrick DUBOIS : Nous courons bien sûr le risque que nos concurrents baissent davantage leurs prix. Nous devons veiller à conserver notre avance technologique pour maintenir nos prix bas. Nous devons également être vigilants aux variations des prix du bois, notre principale matière première. Néanmoins le marché de la construction bois est en augmentation. C'est un marché porteur.

#### **PdJ : Avez-vous rencontré des difficultés avec les salariés lors du rachat de CHARPALU ?**

Patrick DUBOIS : Cette étape a été assez délicate : les 24 salariés CHARPALU étaient très attachés à leur entreprise et ont vécu ce rachat comme un échec.

D'autre part, la restructuration a imposé quelques suppressions de postes notamment dans les services comptabilité et conception : il est inutile d'employer deux personnes pour le même travail.

Mais surtout, la réorganisation de la production a imposé une réorganisation du travail pour tous les salariés des ateliers.

On leur demande aujourd'hui plus de polyvalence sur des machines de plus en plus performantes et une flexibilité des horaires de travail, tout en respectant le cadre des 35 heures bien évidemment. Les équipes se forment au gré des chantiers. Nos salariés doivent s'adapter au travail en groupe. Cela a débouché sur un certain mécontentement qu'il nous faut gérer. Si la réorganisation de la production est une réussite, l'ambiance de travail n'est pas optimale dans les ateliers. Il est parfois difficile de faire travailler ensemble des salariés dont les cultures d'entreprises sont différentes. Le travail en équipes flexibles oblige les salariés à s'adapter rapidement. De plus les nouvelles conditions de production, notamment le respect des délais imposés par les clients augmentent les cadences de travail.

**PdJ : En matière de développement durable, quelles sont les actions que vous avez mises en place ?**

Patrick DUBOIS : Vous avez raison d'aborder ce sujet car nous y sommes particulièrement sensibles. Nous ne pouvons pas convaincre nos clients de l'intérêt de nos produits si nous n'adoptons pas nous-mêmes une attitude éco-responsable.

Aussi, ECOFORESTYLE a engagé un programme d'actions baptisé « Visio 3 » destiné à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à rénover nos propres locaux pour qu'ils deviennent à énergie positive<sup>3</sup> d'ici 5 ans. Nous avons par exemple intégré la consommation d'électricité et d'eau dans nos indicateurs afin de suivre leur évolution. Des travaux d'isolation et d'installation de panneaux photovoltaïques ont été réalisés lors de la rénovation des bâtiments. Même si ceux-ci représentent un coût important, nous avons recouru une fois de plus à un emprunt bancaire. Mais ce sont des investissements d'avenir.

Enfin, nous examinons avec nos fournisseurs un groupement des commandes afin de réduire les fréquences de livraison et ainsi réduire d'autant les émissions de CO2 liées au transport.

Cependant notre démarche responsable ne s'arrête pas là, une qualification à la future norme ISO 26000<sup>4</sup> est en cours de réalisation. Cette certification reconnaît les actions menées par les organisations en matière de responsabilité sociale et sociétale.

Nous voulons intégrer nos salariés à cette démarche. A cet effet, nous réfléchissons à un management collaboratif et participatif de l'ensemble des salariés pour une approche du travail plus responsabilisante et impliquante. Nous comptons beaucoup sur la réflexion engagée dans le cadre de la certification ISO 26000 pour améliorer la situation des salariés. Un travail d'intégration et de re-motivation est donc particulièrement important.

*Source : D'après un article du Progrès du Jura, décembre 2011.*

---

<sup>3</sup> Locaux à énergie positive : locaux qui produisent plus d'énergie qu'ils n'en consomment.

<sup>4</sup> ISO 26000 : Norme internationale en matière de responsabilité sociale et sociétale destinées aux organisations de tout type, dans le secteur public ou privé.

#### **Annexe 4 : Entretien avec Christophe CHEVRON, directeur industriel.**

Christophe CHEVRON est un ancien cadre technique de la SARL CHARPALU. Il dirige aujourd'hui la partie industrielle de la fabrication : le cœur du système ECOFORESTYLE. Il a accepté de répondre à nos questions.

#### **Progrès du Jura : Pourquoi l'industrialisation de la production a-t-elle autant contribué au développement d'ECOFORESTYLE ?**

Christophe CHEVRON : La construction bois s'est longtemps limitée à un mode de fabrication artisanal. Ceci réduisait la capacité de production et de commercialisation. En industrialisant la fabrication nous avons accru nos volumes de production. Grâce aux économies d'échelle réalisées nous pouvons réduire les coûts de revient unitaires et proposer au client un bâti à un prix compétitif. De plus, le bois est le seul matériau issu d'une ressource naturelle renouvelable et donc son choix semble approprié lorsque l'on désire bâtir dans le respect de l'environnement. Son utilisation permet d'atteindre plus facilement les critères des labels HPE et BBC imposés dorénavant par l'État pour les constructions neuves.

#### **PdJ : Quels sont les moyens dont vous disposez ?**

C V : ECOFORESTYLE a notamment acquis un nouveau logiciel de conception par ordinateur connecté directement aux machines à commande numérique de découpe du bois ainsi qu'un nouvel engin de levage spécialisé dans la mise en place des panneaux de grande longueur à ossature bois. Elle a également repris de nombreux matériels utilisés dans les anciens ateliers CHARPALU.

Ces investissements permettent des gains de productivité importants.

Chez CHARPALU, nous avons un savoir-faire industriel très affirmé. Nous avons donc pu être rapidement opérationnels. Ces compétences associées à celles d'ECOFORESTYLE en conception et construction à ossature bois permettent aujourd'hui de bénéficier d'un effet d'apprentissage capable de créer une dynamique efficace.

Par ailleurs, nous avons mis en place des processus innovants dans l'organisation de la production. Désormais nous pré-fabriquons tous nos murs en atelier de manière standardisée. Ainsi, on réduit le temps de séchage et nous pouvons monter les murs et la toiture en quelques jours. Le travail à plat des murs avec des conditions idéales de lumière et de température, à l'abri des intempéries nous offre un meilleur contrôle de la qualité de la production et une maîtrise des délais de réalisation d'un chantier.

Les salariés peuvent effectuer plusieurs tâches sur le même panneau. Nous avons réparti le temps de travail sur l'année afin de tenir compte de la saisonnalité de l'activité du bâtiment.

*Source : D'après un article du Progrès du Jura, décembre 2011.*

## **Annexe 5 : Le marché de la construction bois grimpe**

La cote des maisons en bois ne cesse de monter en France. L'arrivée de normes contraignantes pour les bâtiments neufs, avec la réglementation thermique 2012, catalyse le marché et renforce la concurrence avec les autres matériaux de construction, comme le béton par exemple. Les prévisions de croissance de la maison à ossature bois pour les prochaines années sont élevées, indique Jean-Pierre Michel, président de l'interprofession France Bois Forêt.

"Les maisons à ossature bois représentent 8% du marché des constructions neuves par an, relève Jean-Pierre Michel. Mais la progression est très rapide avec des taux de croissance annuelle de 20 à 25 %. Dans certaines régions de France, comme la Haute-Savoie, ce taux peut grimper à 35, voire 40 %. A ce rythme, la construction bois pèsera près de 20 % du marché à l'horizon 2014."

Un optimisme confirmé récemment par les prévisions du cabinet Xerfi qui estime que le marché devrait presque doubler entre 2010 et 2014, pour atteindre près de 22 500 maisons mises en chantier annuellement. Sur la période 2000-2008, le marché a déjà été multiplié par 3 [...], note Xerfi.

À plus long terme, grâce aux contraintes à venir dans le bâtiment (isolation phonique, performance thermique et énergie positive...), Jean-Pierre Michel estime que le bois de construction offre une véritable autoroute de développement pour les 20 prochaines années.

Source : <http://www.greenunivers.com>, le 06/04/2011