

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

Le sujet comporte 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8.

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

BICHOT ENERXIA

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit nécessairement piloter son activité.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Bichot Enerxia.
2. Présenter des éléments de diagnostic stratégique interne de l'organisation Bichot Enerxia en 2007.
3. Montrer que l'avantage concurrentiel de cette organisation repose sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.
4. Identifier le problème de management qui se posait à l'organisation avant qu'elle ne soit reprise par Bruno Renier.
5. Montrer que Bruno Renier a mis en œuvre les quatre fonctions génériques du management.
6. Expliquer comment l'organisation Bichot Enerxia a su saisir les opportunités de son environnement pour améliorer sa situation financière.
7. Proposer des critères d'évaluation permettant de mesurer la performance de cette organisation.

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation de Bichot Enerxia

Annexe 2 : Le déménagement de l'entreprise Bichot Enerxia

Annexe 3 : « Les hommes, notre richesse »

Annexe 4 : Entretien avec le dirigeant de Bichot Enerxia sur la reprise et le devenir de l'entreprise

Annexe 5 : La loi de finances 2016

Annexe 6 : Manager autrement

Annexe 1 : Présentation de Bichot Enerxia

1959 : Création de l'entreprise par Louis Morice. Alors appelée Morice, l'entreprise compte vingt personnes et a pour activité la plomberie et la couverture. L'entreprise est créée à Yvetot.

1972 : L'entreprise compte 30 personnes. Elle est reprise par un chauffagiste du nom de Serge Bichot qui crée le département chauffage.

1975 : L'entreprise devient Bichot.

1998 : Serge Bichot décède. Pendant un an, l'entreprise reste sans dirigeant, à la seule force de ses salariés qui font bloc face à une telle adversité.

1999 : En avril, l'entreprise est reprise par Bernard Rio.

2007 : L'entreprise est reprise par Bruno Renier et devient Bichot Enerxia.

2011 : L'entreprise déménage dans ses nouveaux locaux rénovés pour faire face à son développement, améliorer l'accueil des clients et optimiser les conditions de travail des salariés.

2015 : L'entreprise a un effectif de 54 personnes dont huit apprentis. Son chiffre d'affaires en 2015 s'élève à 4 011 100 euros et le résultat est de 54 900 euros.

Les Métiers

- **Le chauffage** : l'évolution de plus en plus rapide des technologies permet l'émergence de nouveaux modes de chauffage très novateurs et performants. [...]
- **La ventilation** : la ventilation est devenue un élément essentiel du confort d'un bâtiment au même titre que le chauffage ou la production d'eau chaude sanitaire. Bichot Enerxia propose, pour toutes tailles de bâtiments, des solutions de VMC¹ adaptées à l'environnement et aux besoins du client.
- **La plomberie** : notre métier de plombier nous conduit à intervenir sur tout ce qui touche au réseau d'alimentation des fluides (eau et gaz) d'un bâtiment ainsi que de leur évacuation, et ce quelle que soit sa taille (habitation, industrie, tertiaire). [...]

Source : d'après le site bichotenerxia.fr

Annexe 2 : Le déménagement de l'entreprise Bichot Enerxia

L'entreprise Bichot a exercé pendant 52 ans son activité au 57 rue du Couvent à Yvetot. Pour faire face à son développement, pour améliorer l'accueil client et optimiser les conditions de travail de l'ensemble du personnel, l'entreprise a rénové une ancienne usine de clôture électrique au 209 rue Jean Mermoz à Sainte-Marie-des-Champs. [...]

Le projet consistait à réaménager un bâtiment en bureaux et espace de stockage.

¹ VMC : ventilation mécanique contrôlée.

La parcelle est proche de terres agricoles et d'une zone d'habitation. La construction a été réalisée avec des matériaux type bois composite, bardage métallique et bois naturel, qui assureront à la fois la pérennité du bâtiment dans le temps mais également l'intégration dans son site. Le travail sur les couleurs et sa volumétrie a donné au projet un aspect plus contemporain. Enfin, la mare existante a été conservée et aménagée.

A l'origine, le bâtiment était à l'abandon. Après travaux, le bâtiment consomme désormais très peu d'énergie puisque les 560 m² de bureaux et sanitaires sont chauffés par la présence d'une seule pompe à chaleur de 16 kW.

Source : d'après le site bichotenerxia.fr

Annexe 3 : « Les hommes, notre richesse »

Les hommes sont la grande richesse de l'entreprise (société par actions simplifiée unipersonnelle au capital social de 164 900 euros) : cette richesse repose notamment sur les compétences et le savoir-faire de compagnons² hautement qualifiés dans nos métiers de chauffagiste et de plombier.

Ces compagnons experts sont essentiellement d'anciens apprentis qui ont fait carrière dans l'entreprise. Cette culture de l'apprentissage permet aux anciens de transmettre nos valeurs fortes de réalisation de « bel ouvrage » ou de recherche de satisfaction client. Elle a permis à de nombreux jeunes de trouver un métier et de faire carrière dans notre Pays de Caux³.

Les équipes : le chargé d'affaires⁴ a sous sa responsabilité un responsable travaux et des techniciens terrain.

Chaque équipe est composée de deux personnes dont un responsable ayant quinze ans d'ancienneté minimum et équipée d'un véhicule utilitaire nécessaire au transport de l'équipement et de l'outillage.

La dotation de chaque équipe est constituée d'outillages à main, d'un chalumeau et d'outillages électroportatifs.

Concernant la sécurité de notre personnel, chaque équipe est dotée des ÉPI (Équipements de Protection Individuelle) nécessaires : vêtements de travail, lunettes de protection, gants, casque. [...]

L'emploi et la formation : depuis sa création, Bichot Enerxia assure son développement en formant de nombreux apprentis pour les mener jusqu'au CAP, BP, Bac PRO ou BTS dans les différents CFA⁵ régionaux : Rouen, Montivilliers, Dieppe. Les apprentis formés sont systématiquement embauchés par l'entreprise pour assurer le renouvellement du personnel. L'entreprise est certifiée Handibat⁶ et quatre collaborateurs sont formés à cette exigence.

Ces actions de formation ont conduit ces apprentis à atteindre les plus hauts niveaux de responsabilité dans l'entreprise.

² Compagnon : professionnel qui possède un savoir-faire de haute qualité.

³ Pays de Caux : région naturelle de Normandie.

⁴ Chargé d'affaires : il propose aux clients des solutions adaptées à leurs besoins, selon le savoir-faire et les capacités de production de l'entreprise.

⁵ CFA : centre de formation d'apprentis.

⁶ Handibat : la marque Handibat a pour objectif d'apporter une information fiable sur les compétences des professionnels intervenant dans le domaine de l'accessibilité pour tous les types de handicaps (moteur, visuel, auditif, mental), de situations handicapantes ou de mobilité réduite.

Les apprentis sont recrutés sur leur motivation à vouloir travailler dans le monde de la plomberie et du chauffage. Nous leur offrons la possibilité d'intégrer une structure apte à leur donner un véritable métier recherché sur le marché du travail.

En tant que président de Bichot Enerxia, M. Renier participe systématiquement à chaque rencontre parents-professeurs-élève-entreprise afin de pouvoir réagir rapidement en cas de difficultés du jeune et pour prévoir la suite à donner à sa formation.

Source : d'après le site www.bichotenerxia.fr

Annexe 4 : Entretien avec le dirigeant de Bichot Enerxia sur la reprise et le devenir de l'entreprise

- **Quel a été votre parcours ?**

J'ai eu un parcours scolaire chaotique après l'obtention de mon baccalauréat scientifique. J'ai fait, entre autres, un an de classe préparatoire « mathématiques supérieures ».

Concernant mon parcours professionnel, il est tout autant mouvementé ; j'ai commencé ma carrière comme chef de projet dans un grand groupe, en 1983, puis j'ai intégré une société normande située à Déville-lès-Rouen, au poste de directeur financier. L'entreprise a ensuite été vendue à un grand groupe dans lequel j'ai occupé trois ans le poste de directeur général, mais je n'étais pas prêt pour ce poste-là. En 2003, j'ai intégré une société allemande spécialisée dans le développement photo. Cette société perdait chaque année de 20 à 30 % de chiffre d'affaires en volume et en valeur. Cette mission était une mission de restructuration qui a duré trois ans. En 2006, j'ai décidé de m'intéresser à la reprise d'entreprise mais, n'estimant pas avoir les compétences nécessaires, j'ai effectué une formation de quatre mois.

Le projet était né. J'ai alors cherché à reprendre une entreprise en difficulté. Mais laquelle ?

- **Quelle est la situation de l'entreprise Bichot au moment de la reprise en 2007 ?**

Elle a une trésorerie déficitaire, elle n'évolue plus depuis dix ans. Je constate une absence de management et de suivi (aucun tableau de bord, pas d'analyse) et découvre que le principal chargé d'affaires a quitté l'entreprise. Néanmoins, les équipes restent fortement impliquées et l'entreprise bénéficie d'une forte notoriété locale. De plus, le marché est porteur, car l'entreprise reçoit plus de demandes qu'elle n'est capable d'en absorber.

- **Quelles décisions avez-vous prises depuis votre arrivée ?**

J'ai commencé par le plus important, à savoir : identifier et nommer un nouveau chargé d'affaires au sein de l'équipe.

Mon second axe de travail a été de créer un sentiment d'appartenance pour ce nouveau projet, cette nouvelle entreprise, celle que j'allais redéfinir. Pour cela, nous avons commencé par créer un nouveau logo avec la participation des équipes et de madame Bichot et nous l'avons apposé sur les nouveaux équipements de travail. Le nom d'Enerxia a été ajouté au nom Bichot pour créer Bichot Enerxia. Pour poursuivre, nous avons amélioré le confort de travail et l'efficacité en renouvelant le matériel (matériel électroportatif HILTI⁷, parc automobile, aménagement des véhicules...).

⁷ HILTI : marque de matériel et d'outillage haut de gamme destinée aux professionnels du bâtiment.

Ensuite, je me suis attaqué à l'organisation en redéfinissant les horaires de travail (8 h sur le chantier, *débriefing*⁸ le soir), en réorganisant le magasin de pièces détachées qui était auparavant en libre-service et en mettant en place début 2008 un logiciel d'élaboration de devis. Enfin, je me suis concentré sur le cœur du problème : l'absence de suivi et de pilotage de l'activité.

À cet effet, j'ai mis en place des indicateurs permettant d'attribuer un budget d'heures et de matériel par chantier, de mesurer la performance globale du projet et le pourcentage du budget utilisé. Les équipes ont découvert la notion d'objectif et de suivi. Enfin en 2010/2011, j'ai fait le choix d'investir dans de nouveaux locaux, presque 1,5 million d'euros d'investissement. Dans les anciens locaux, les salariés m'acceptaient chez « eux ». Maintenant, nous allons entrer chez « nous ». D'autant plus que les bureaux ont été dessinés par les collaborateurs eux-mêmes.

- **Quelle est votre vision du rôle de manager ?**

C'est un chef d'orchestre : il doit faire en sorte que les gens mettent toute leur intelligence et toute leur énergie à profit pour développer l'entreprise.

- **Quelles difficultés avez-vous rencontrées depuis la reprise de l'entreprise ?**

En 2012, deux chargés d'affaires, réalisant 80 % du chiffre d'affaires à eux deux, ont quitté l'entreprise pour créer une structure concurrente. Entre 2007 et 2011, l'État a fortement favorisé le développement des énergies renouvelables avec des crédits d'impôts importants qui ont nettement ralenti depuis.

En matière de management, le côté affectif s'est développé au contact des équipes, ce qui complique la prise de décisions.

Le marché a enregistré une baisse moyenne de 25 % des prix pratiqués (une prestation facturée 12 000 euros au moment de la reprise est facturée 9 000 euros aujourd'hui).

Le marché des professionnels, et plus encore des bailleurs⁹, est de plus en plus dominé par les grands groupes tels que Bouygues, Sogea. De plus, ce marché public se concentre et donc rétrécit. Néanmoins, on constate tout de même des points positifs sur le marché. En effet, le vieillissement de la population nécessite des adaptations dans les logements au niveau sanitaire pour maintenir les personnes âgées à domicile. De plus, localement, la concurrence a tendance à baisser du fait des dépôts de bilan des entrepreneurs individuels et des micro-entreprises.

- **Quelle est la situation actuelle de l'entreprise ?**

L'année 2016 enregistre un chiffre d'affaires de 5 636 500 euros, en progression de 40,52 % et un résultat de 146 900 € en hausse de 167,58 %. On peut dire que nos efforts portent leurs fruits.

- **Quels sont les objectifs de l'entreprise pour l'avenir ?**

Tout d'abord, devenir un acteur recherché en rénovation de logements sur site occupé ; ensuite, développer la capacité des chargés d'affaires concernant le chiffrage, c'est-à-dire la réalisation de devis ; et enfin, réduire les coûts de non-qualité en augmentant la rigueur d'exécution.

Source : les auteurs

⁸ Débriefing : réunion-bilan, séance d'évaluation dans le cadre d'une équipe ayant pris part à l'évènement.

⁹ Bailleur : société qui gère un parc de logements en location.

Annexe 5 : La loi de finances 2016

À compter du 1^{er} janvier 2016, un crédit d'impôt¹⁰ au taux de 30 % est accordé pour les produits suivants :

- chaudières à condensation ;
- pompes à chaleur air/eau ou géothermiques ;
- pompes à chaleur air/air ;
- chauffe-eau solaire [...].

En 2011, ce crédit d'impôt s'élevait à 45 % pour le chauffe-eau solaire, à 36 % pour la pompe à chaleur géothermique.

Source : d'après le site impots.gouv.fr

Annexe 6 : Manager autrement

Manager autrement, c'est aussi innover.
Bruno Renier le prouve au sein de Bichot Enerxia,
une entreprise où les salariés ont toujours leur mot à dire.

C'est ce qui s'appelle mettre ses actes en conformité avec ses convictions : Bruno Renier a passé une grande partie de sa carrière au sein d'un grand groupe où il a constaté amèrement que l'humain n'est rien d'autre qu'une variable d'ajustement. Pour lui, ceux qui composent l'entreprise sont au contraire une richesse. [...]

La nécessité de bâtir de nouveaux locaux lui a donné l'occasion de passer aux travaux pratiques. Les salariés ont été pleinement associés à l'élaboration des plans. Chacun a pu donner son opinion, a pu choisir l'emplacement de son bureau. « On aurait pu penser que ces multiples échanges ne donneraient rien : mais bien au contraire, tout le monde a trouvé naturellement sa place. Et surtout cela a permis de définir de meilleures dispositions. Par rapport au projet initial, les lieux de stockage ont changé de place ainsi que certains bureaux ou la conception de tel atelier, ce qui a entraîné un bien meilleur fonctionnement pour l'entreprise ». Puisque l'expression collective fut une réussite, elle s'est transposée dans d'autres domaines, notamment quand il s'est agi de changer la flotte de véhicules, de la rendre plus confortable et plus pratique.

Libérer la parole

Il ne faut pas croire que la démarche est aisée. Libérer la parole n'est pas gagné d'avance, parce que tout le monde n'ose pas s'exprimer en public. Pour simplifier le processus, Bruno Renier a demandé que des délégués du personnel soient désignés : courroie de transmission idéale pour ceux qui hésiteraient à venir frapper à la porte du patron. Et pour aller plus loin que la démarche orale, une boîte à questions a été mise en place dans l'entreprise. « Au bout d'un moment, la confiance se crée », constate le dirigeant qui a fait connaître son salaire aux employés pour démontrer que lui aussi s'inscrit dans une totale transparence. Ce n'est pas pour autant que Bichot Enerxia oublie les grands principes. Pas question, par exemple, de transiger sur la sécurité dans les chantiers. Quand il faut aller au-delà de certaines vieilles et mauvaises habitudes, il ne faut pas hésiter à le faire, tout en expliquant

¹⁰ Crédit d'impôt : un crédit d'impôt est une somme venant s'imputer sur le montant brut d'impôt à payer par application d'une disposition fiscale. Le crédit d'impôt prend la forme d'un remboursement d'une partie des dépenses payées par le contribuable.

bien sûr, la démarche. « On voit bien tout ce qu'on peut obtenir quand on fait appel à l'intelligence des gens. Ce sont eux qui font le travail. Il faut les écouter, ils ont beaucoup de choses à dire », poursuit Bruno Renier. Mais tout cela est-il bien réaliste dans cette économie en crise ?

« Ce n'est pas de l'utopie », réplique-t-il, « simplement, le principe est de ne pas se focaliser sur les contraintes négatives, mais de donner aux gens la possibilité de voir ce qui est bien [...] ».

Source : Spécial innovation Normandinamik – juillet 2014