

Proposition de barème sur 100 points

Dossier 1 – Le développement de Tôles Perforées Système	30 points
1.1 Relever les éléments du diagnostic interne de l'entreprise.	8 points
1.2 Identifier les compétences distinctives et montrer en quoi elles permettent de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise TPS.	12 points
1.3 Caractériser les stratégies globales et de domaine choisies par l'entreprise TPS et justifier la pertinence de ces choix.	10 points
Dossier 2 – Les ressources humaines au cœur des préoccupations de TPS	40 points
2.1 Identifier le style de direction adopté par monsieur Prissette. Justifier votre réponse.	5 points
2.2 Repérer les facteurs de motivation au travail et montrer qu'ils contribuent à la performance sociale de l'entreprise TPS.	10 points
2.3 Recenser les principales causes du problème de recrutement des perforateurs et montrer l'importance pour l'entreprise TPS de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).	10 points
2.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisation parmi lesquelles l'entreprise TPS, montrer que la marque employeur participe à la performance globale de l'entreprise.	15 points
Dossier 3 – La performance de l'entreprise TPS	30 points
3.1 Retrouver les calculs des indicateurs du bilan fonctionnel de l'entreprise pour 2021 : fonds de roulement net global (FRNG), besoin en fonds de roulement (BFR) et trésorerie nette (TN). Analyser les résultats obtenus.	10 points
3.2 Expliquer les avantages de la gestion externalisée des stocks des clients grands comptes pour l'entreprise TPS. Apprécier les effets de ce mode de fonctionnement sur le BFR de l'entreprise.	6 points
3.3 Identifier le mode de gestion des stocks pour l'achat des matières premières destinées à la fabrication des commandes des clients occasionnels et préciser son intérêt.	6 points
3.4 Décrire les apports du PGI Sylob 9 dans les relations entre TPS et ses parties prenantes.	8 points
TOTAL	100 points

Capacités évaluées

Questions	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Dossier 1 – Le développement de Tôles Perforées Système		
1.1 Relever les éléments du diagnostic interne de l'entreprise.	1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.2	– Recenser des éléments de diagnostic interne et externe.
1.2 Identifier les compétences distinctives et montrer en quoi elles permettent de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise TPS.	1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.2	– Identifier les compétences distinctives à partir de l'analyse des compétences et des ressources de l'organisation, et des bonnes pratiques du secteur
1.3 Caractériser les stratégies globales et de domaine choisies par l'entreprise TPS et justifier la pertinence de ces choix.	1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1	– Repérer et analyser des choix stratégiques
Dossier 2 – Les ressources humaines au cœur des préoccupations de TPS		
2.1 Identifier le style de direction adopté par monsieur Prissette. Justifier votre réponse.	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 2 – QDG 2.1	- Reconnaître les différents types et styles de direction
2.2 Repérer les facteurs de motivation au travail et montrer qu'ils contribuent à la performance sociale de l'entreprise TPS.	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique. Thème 2 – QDG 2.1 1 ^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.3 1 ^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 3.2	- Distinguer les facteurs de motivation - Établir un lien entre conditions de travail et comportement des membres de l'organisation. - Repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance
2.3 Recenser les principales causes du problème de recrutement des perforateurs et montrer l'importance pour l'entreprise TPS de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique. Thème 1 – QDG 1.2	- Repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation ;
2.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en	T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique.	- Distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une

vous inspirant d'exemples d'organisation parmi lesquelles l'entreprise TPS, montrer que la marque employeur participe à la performance globale de l'entreprise.	Thème 2 – QDG 2.3 1^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 3.2	organisation - Repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance
Dossier 3 – la performance de l'entreprise TPS.		
3.1 Retrouver les calculs des indicateurs du bilan fonctionnel de l'entreprise pour 2021 : fonds de roulement net global (FRNG), besoin en fonds de roulement (BFR) et trésorerie nette (TN). Analyser les résultats obtenus. 3.2 Expliquer les avantages de l'achat des matières premières par les clients grands comptes pour l'entreprise TPS. Apprécier les effets de ce mode de fonctionnement sur le BFR de l'entreprise. 3.3 Identifier le mode de gestion des stocks pour l'achat des matières premières destinées à la fabrication des commandes des clients occasionnels et préciser son intérêt. 3.4 Décrire les apports du PGI Sylob 9 dans les relations entre TPS et ses parties prenantes.	T^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.1 T^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.3 T^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.3 1^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.1 1^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 2 – QDG 2.2 1^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 2 – QDG 2.3	- Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur - Distinguer et justifier le type d'organisation du travail choisi - Distinguer et justifier le type d'organisation du travail choisi - Identifier le rôle des technologies numériques dans la production - Comprendre la variété des usages et des impacts - Repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion sur la circulation de l'information, l'organisation du travail et le rôle des acteurs.

1.1 Relever les éléments du diagnostic interne de l'entreprise

Le diagnostic interne analyse l'ensemble des forces et faiblesses de l'entreprise au regard des ressources et des compétences.

Forces	Faiblesses
- Leader français et européen de la perforation - TPS propose un service qui se différencie de ses concurrents : elle souhaite absorber les contraintes des clients en matière de délais et de faisabilité. - Produits de qualité - Design - TPS est présente sur plusieurs secteurs d'activité - Elle possède un savoir-faire inimitable et reconnu qui lui permet de relever de nouveaux défis technologiques - Forte capacité d'adaptation à la demande des clients - Réactivité importante - TPS a fourni la matière pour réaliser des chantiers de renom : le Louvre-Lens, l'hôtel Four Season de Bahrein, le restaurant de la Tour Eiffel, - TPS exporte son savoir-faire en France, en Europe mais aussi partout dans le monde. - TPS compte porter sa candidature au label EPV ce qui augmenterait considérablement sa notoriété. - L'entreprise a su récemment conquérir de nouveaux marchés (celui des grilles de pâtisserie). - TPS intègre à ses processus de production l'écoconception pour une gestion responsable des déchets. - TPS dispose d'un PGI performant qui lui permet, grâce à un cloud partagé, de co-gérer les stocks de matière de ses clients grands compte. - TPS sait concilier innovation et tradition - L'entreprise attache une attention particulière à la formation interne de ses collaborateurs. - Le travail en flux tendus lui permet de réduire les coûts liés à la gestion des stocks. - TPS a gardé de vieux outils de perforation qui réalisent des motifs uniques. - Équipements performants.	- L'entreprise souffre d'un manque de visibilité et de reconnaissance. - La communication peu dynamique. - Des départs à la retraite qu'il est difficile de remplacer d'où une perte de compétences. - Des machines vieillissantes pour certaines d'entre-elles

1.2 Identifier les compétences distinctives et montrer en quoi elles permettent de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise TPS.

Les compétences distinctives correspondent aux éléments indispensables que l'entreprise doit détenir pour se démarquer des concurrents et maintenir un avantage concurrentiel.

Sur le marché du bâtiment, les Tôles Perforées Système doivent détenir les éléments suivants :

- un savoir-faire qui lui permet de se différencier des autres acteurs du marché ;
- une forte capacité d'adaptation tant sur le plan des contraintes technologiques imposées par chaque chantier, que d'un point de vue des délais ;
- des compétences fortes notamment en matière de ressources humaines. Il faut intégrer des personnels bien formés ou les former en interne pour que les prestations réalisées soient les plus qualitatives possibles ;
- des ressources durables et mener une politique de gestion des déchets ;
- un PGI suffisamment élaboré pour avoir des échanges de données informatisées avec les donneurs d'ordre, facteur d'efficacité et de rapidité des échanges.

Ces compétences distinctives permettent à TPS de créer un avantage concurrentiel.

L'entreprise est en capacité de fidéliser sa clientèle et d'attirer de nouveaux clients. Ces compétences garantissent également la qualité des réalisations grâce au savoir-faire des salariés. La réduction de son impact environnemental peut aussi faire l'objet d'une reconnaissance de ses clients eux-aussi engagés dans cette voie. Le PGI, facteur d'efficacité, améliore la réactivité de l'entreprise, permet l'analyse d'indicateurs et limite le nombre d'erreurs.

1.3 Caractériser les stratégies globales et de domaine choisies par l'entreprise TPS et justifier la pertinence de ces choix.

La **stratégie globale** choisie par TPS est une stratégie de **diversification**.

En effet, l'entreprise est positionnée sur plusieurs domaines d'activité stratégique comme le bâtiment, l'industrie agricole, les processus industriels et le design.

De plus, durant la crise sanitaire, TPS a cherché de nouveaux débouchés craignant une baisse significative de ses volumes de production. Ainsi monsieur Prissette a eu l'idée de produire des plaques de cuisson spéciales pour la pâtisserie, destinées à des distributeurs d'articles de cuisine comme Alice Délice.

Cette stratégie de diversification est pertinente : l'opération a été un véritable succès puisque l'entreprise en vend aujourd'hui plus de 100 000 unités par an.

D'autre part, le choix de la diversification a permis à l'entreprise de trouver de nouveaux marchés lui permettant ainsi de développer ses ventes et d'optimiser l'utilisation de son outil de production.

Accepter également la stratégie de spécialisation sur le domaine large des tôles perforées.

La **stratégie de domaine** choisie par TPS est une stratégie de **différenciation par sophistication**.

En effet, l'entreprise a un savoir-faire unique qui lui permet de réaliser des productions sur-mesure, de grande qualité (haut de gamme) pour répondre à des demandes très spécifiques. Elle se démarque ainsi de ses concurrents.

DOSSIER 2 – Les ressources humaines au cœur des préoccupations de TPS

2.1 Identifier le style de direction adopté par monsieur PRISSETTE. Justifier votre réponse.

Le style de direction de Monsieur PRISSETTE est paternaliste. En effet, le dirigeant prend seul ses décisions et il est soucieux du bien-être de ses salariés.

2.2 Repérer les facteurs de motivation au travail et montrer qu'ils contribuent à la performance sociale de l'entreprise TPS.

Rappel : la performance sociale concerne la mise en œuvre d'actions pour améliorer le bien-être et la qualité de vie au travail des salariés.

Pour motiver les salariés, monsieur Prissette utilise des ressorts financiers et d'amélioration des conditions de travail. On peut recenser :

- les éléments de rémunération : primes plus élevées que dans les autres entreprises du secteur industriel, prime double machine, prime sécurité, prime Macron...
- rénovation et amélioration des conditions de travail dans l'atelier (notamment en termes de confort et d'hygiène) : espace de stockage en macadam, installation de vestiaires et de douches pour le personnel d'atelier, etc.
- modification possible des cadences de travail : le dirigeant envisage une production sur quatre jours ouvrés, ce qui peut attirer les candidats (semaine de quatre jours).
- prévention des TMS : amélioration ergonomique des postes de travail.
- reconnaissance de la formation et des compétences par l'instauration des CQPM : ces certificats, spécifiques aux métiers de la métallurgie permettent au salarié une meilleure reconnaissance de ses compétences.
- protection de l'environnement : installations de bornes électriques en libre accès pour véhicules rechargeables sur le parking, vente des déchets de perforation pour les recycler.

Ces facteurs de motivation contribuent à l'amélioration de la performance sociale. Les conditions de travail moins pénibles, une politique salariale plus attractive et une certaine qualité de vie au travail influencent la motivation des salariés et leur comportement au travail.

Les facteurs de motivation permettent de développer la cohésion entre les salariés, de les fidéliser, d'éviter le turn-over, de leur donner envie de travailler et d'être efficaces.

C'est aussi un atout pour recruter de nouveaux salariés dans l'entreprise.

Les salariés sont donc plus motivés, impliqués et donc plus productifs et performants.

2.3 Recenser les principales causes du problème de recrutement des perforateurs et montrer l'importance pour l'entreprise TPS de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Les principales causes du problème de recrutement des perforateurs sont :

- Une absence d'organisme de formation dans le domaine très spécifique de la perforation ;
- Un désintérêt des jeunes générations pour les filières industrielles ;
- TPS étant une PME, elle apparaît moins attractive pour les candidats au recrutement au regard de grands groupes à la renommée bien installée.
- La formation des perforateurs est longue (au moins 3 ans) et très particulière à l'entreprise.

TPS doit donc mettre en place une GPEC afin d'anticiper les besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines. Il s'agit :

- De recenser les besoins en fonction des décisions stratégiques. Pour TPS, il est essentiel de bénéficier de perforateurs experts en nombre suffisant.
- D'analyser les ressources existantes. L'entreprise est confrontée à des départs à la retraite, une perte de compétences et une difficulté de recrutement de salariés expérimentés.
- De mesurer les écarts en comparant les ressources existantes et les besoins actuels et futurs. TPS manque de perforateurs expérimentés ou à former.
- De mettre en place un plan de RH. TPS a mis en place la formation des futurs perforateurs experts, pour qu'ils soient opérationnels en cas de départ de l'un ou plusieurs d'entre eux de l'entreprise (retraite ou démission par exemple). Le savoir-faire est au cœur de la réussite de l'entreprise. La prise en charge des nouveaux salariés par les anciens doit être anticipée et suivie pour une adaptation aux besoins actuels et futurs de TPS. Elle nécessite une planification. Il s'agit aussi d'adapter les compétences et de les faire évoluer pour répondre aux demandes très diversifiées des clients. L'entreprise doit aussi chercher à

améliorer sa politique de recrutement.

2.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisation parmi lesquelles l'entreprise TPS, montrer que la marque employeur participe à la performance globale de l'entreprise.

La marque employeur représente l'identité de l'entreprise, son image interne et sa réputation. Elle permet à l'entreprise d'attirer, d'engager et de fidéliser des salariés.

La performance globale regroupe la performance sociale, la performance environnementale, la performance commerciale et la performance financière.

Au niveau de la performance sociale, la marque employeur permet de développer son attractivité auprès des salariés et des futurs candidats au recrutement. Elle donne une image positive de l'entreprise et permet de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés, ce qui peut limiter le turn-over, l'absentéisme, voire le burnout. La régularité des formations valorise et accroît les compétences et l'employabilité des salariés. Les salariés seront donc plus fidèles à l'entreprise, plus impliqués.

Exemples tirés de TPS : salaire supérieur de 20 % par rapport à celui des concurrents, formation qualitative, vestiaires avec douches.

Exemples issus d'autres organisations : accepter toutes propositions pertinentes du candidat.

Au niveau de la performance environnementale, l'installation de bornes électriques gratuites par TPS peut inciter certains salariés à investir dans des véhicules moins polluants. L'employeur permet donc à ses salariés de réaliser des économies mais également valorise son image d'acteur engagé en matière de protection de l'environnement. Il en est de même pour d'autres organisations comme Google qui fournissent des vélos à leurs salariés. L'entreprise Pralus (chocolatier) associe ses salariés à un jardin partagé écologique, etc.

Exemples issus d'autres organisations : accepter toutes propositions pertinentes du candidat.

Au niveau de la performance commerciale, la marque doit communiquer auprès de ses clients sur son engagement auprès du bien-être et de l'amélioration des conditions de travail de ses salariés. Cela lui permettra d'attirer plus de clients et de se démarquer de ses concurrents.

Au niveau de la performance financière, les conditions de travail favorables dans l'entreprise génèrent davantage de motivation et donc de productivité, ce qui permet à l'entreprise de dégager davantage de profits si les coûts restent maîtrisés. De plus, la marque employeur peut inciter les clients à travailler avec des entreprises partageant les mêmes valeurs et participer à l'augmentation des résultats de l'entreprise.

La marque employeur participe ainsi aux différentes dimensions de la performance globale de l'entreprise.

On valorisera tout exemple pertinent, autre que celui de l'entreprise TPS.

DOSSIER 3 –la performance de l'entreprise TPS
--

3.1 Retrouver les calculs des indicateurs du bilan fonctionnel de l'entreprise pour 2021 : fonds de roulement net global (FRNG), besoin en fonds de roulement (BFR) et trésorerie nette (TN). Analyser les résultats obtenus.

FRNG = Ressources Stables – Emplois Stables

FRNG = 10 573 672 – 9 251 436 = 1 322 236

BFR = Actif Circulant – Passif Circulant

BFR = 2 060 257 – 897 108 = 1 163 149

TN = Trésorerie Active – Trésorerie Passive

Ou TN = FRNG – BFR

TN = 160 730 – 1 643 = 159 087 ou TN = 1 322 236 – 1 163 149 = 159 087

Le FRNG est positif, ce qui signifie que les ressources à long terme financent les emplois à long terme. Il existe donc un excédent financier à long terme de 1 322 236 €.

De plus, le BFR est positif et s'élève à 1 163 149 €. C'est un besoin de financement à court terme qui provient du décalage dans le temps entre les encaissements et les décaissements.

Enfin, la trésorerie nette est positive car le FRNG couvre intégralement le besoin de financement de l'activité courante de l'entreprise. Il en résulte donc un excédent de trésorerie d'un montant de 159 087 €.

L'entreprise TPS a donc un équilibre financier satisfaisant au regard des indicateurs du bilan fonctionnel.

3.2 Expliquer les avantages de la gestion externalisée des stocks des clients grands comptes pour l'entreprise TPS. Apprécier les effets de ce mode de fonctionnement sur le BFR de l'entreprise.

On attend une réponse structurée.

La gestion externalisée des stocks consiste à gérer le stock de matières premières acquis par le client et confié à TPS.

Avantages

- Cela permet à TPS de ne pas alourdir ses charges en achetant elle-même la matière à façonner pour le client (d'autant que les cours des métaux varient fortement et TPS n'aurait pas les mêmes pouvoirs de négociation que ses clients « grands comptes »).
- Par ailleurs, cela permet à TPS de fidéliser ses clients grands comptes puisque la matière première est en stock, le client aura donc tendance naturellement à s'adresser à TPS pour la travailler, et non à un concurrent. Cela procure donc à l'entreprise TPS un avantage concurrentiel : elle se différencie de son concurrent principal par un service personnalisé.

Impact

TPS allège son besoin de financement lié à son activité courante (BFR) car le stock ne lui appartenant pas, elle ne l'a pas financé. L'actif circulant est moins important.

3.3 Identifier le mode de gestion des stocks pour l'achat des matières premières destinées à la fabrication des commandes des clients occasionnels et préciser son intérêt.

L'entreprise TPS achète la matière première après enregistrement des commandes et utilise par conséquent la méthode de gestion des stocks à flux tendus.

L'intérêt de ce mode de gestion des stocks réside dans le fait que les stocks coûtent cher à une entreprise et cela alourdit son BFR. En achetant seulement les quantités nécessaires pour honorer les commandes des clients occasionnels, l'entreprise maîtrise les coûts liés aux achats et au stockage des matières premières.

3.4 Décrire les apports du PGI Sylob 9 dans les relations entre TPS et ses parties prenantes.

Un progiciel de gestion intégré est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise à partir d'une base de données commune.

Parties prenantes		Apports
Internes	Salariés	Le PGI possède une seule base de données, ce qui évite les erreurs pour organiser la production et la planification des tâches. Dans les ateliers, la maintenance des équipements est anticipée et enregistrée. Le PGI permet de gagner en efficacité, en traçabilité et améliorer la productivité de l'usine.

	Dirigeant	Le PGI centralise les données et aide monsieur Prissette dans sa prise de décisions. Le PGI permet aussi à TPS d'être plus réactive (gain de temps) et de bénéficier d'une information en temps réel.
Externes	Clients	Le PGI intègre les modules gestion des ventes, gestion des stocks et le SAV. En matière de relation client, il en découle une relation de confiance entre TPS et l'entreprise cliente. Le client et son fournisseur TPS deviennent des partenaires. Cela permet de fidéliser la clientèle « grands comptes » génératrice d'une large partie du chiffre d'affaires. Les stocks sont traçables et consultables par le client en toute confidentialité grâce à un accès sécurisé. L'état des stocks est constamment tenu à jour par TPS et le client peut passer commande au fur et à mesure de ses besoins.
	Fournisseurs	Le module achats et approvisionnements permet de communiquer en temps réel avec les fournisseurs et de connaître l'état de leurs stocks.