

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

**ASSISTANT DE GESTION PME-PMI À RÉFÉRENTIEL COMMUN
EUROPÉEN / ASSISTANT DE MANAGER / COMMERCE
INTERNATIONAL À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN /
COMMUNICATION / COMPTABILITÉ ET GESTION DES
ORGANISATIONS / MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES /
NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT / TRANSPORT ET
PRESTATIONS LOGISTIQUES**

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2013

Durée : 3 heures

Aucun matériel autorisé.

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 7 pages, numérotées de 1/7 à 7/7.**

Dans le cadre de la rédaction des réponses, les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.

Après avoir pris connaissance du cas ALOGIRENOV et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes :

Première partie : Analyse de la situation de l'entreprise

- 1) Identifiez et explicitez les stratégies globales successivement mises en œuvre par l'entreprise ALOGIRENOV depuis sa création.
- 2) Présentez le diagnostic stratégique de cette entreprise, début 2013, à partir de l'outil de votre choix.
- 3) Expliquez le virage stratégique opéré en 2013. Situez la nouvelle stratégie dans la typologie de Mintzberg.

Deuxième partie : Identification du problème de management et proposition de solutions

- 4) Montrez que cette décision stratégique provoque des effets contradictoires pour les parties prenantes.
- 5) Présentez les conditions à mettre en œuvre pour répondre aux problèmes :
 - de redéploiement des ressources,
 - de motivation du personnel.

Le dossier comprend :

LE CAS : ALOGIRENOV

Les ressources documentaires :

- **Ressource 1** : La stratégie selon Henry Mintzberg
- **Ressource 2** : À chaque entreprise son kit d'avantages

LE CAS ALOGIRENOV

L'entreprise ALOGIRENOV, située à Bordeaux, a été créée en 1990 par Philippe Amar, entrepreneur autodidacte, souvent considéré par ses salariés comme étant un dirigeant autoritaire. Elle est passée, en plus de 20 ans, du rôle d'acteur régional à celui de leader national dans le secteur très concurrentiel de l'amélioration de l'habitat.

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication, la vente et l'installation de menuiseries en PVC (fenêtres, portes, volets roulants, clôtures, ...).

Contrairement à d'autres entreprises du secteur qui ont externalisé certaines fonctions comme la pose, ALOGIRENOV a fait le choix de maîtriser les différentes étapes de sa production. Elle dispose de trois usines en Gironde qui emploient 210 salariés. Son réseau de distribution est réparti sur toute la France et est composé de 160 agences qui proposent à leurs clients une prestation complète à domicile (métrage, livraison et pose).

Ces agences sont composées d'un directeur, d'un à trois animateurs (selon l'importance de l'agence), de trois commerciaux que supervise chaque animateur et de trois installateurs-poseurs. Les directeurs d'agence sont placés sous le contrôle d'un directeur régional, lui-même placé sous la responsabilité d'un directeur de zone qui rend compte auprès de la direction commerciale de Bordeaux.

ALOGIRENOV a créé son propre centre de formation, chargé du recrutement, de la formation et de l'intégration des nouveaux arrivants. Il assure aussi des stages de perfectionnement tout au long de la carrière et de l'évolution du personnel, tant au niveau commercial que technique (produits, matériaux, types de pose, ...).

La clientèle d'ALOGIRENOV est constituée exclusivement de particuliers, propriétaires de leur maison.

En 2006, l'entreprise accélère son développement, en s'orientant vers la vente et l'installation de systèmes de chauffage et d'énergies renouvelables (pompes à chaleur, chaudières, panneaux solaires...). En effet ces équipements ont bénéficié d'un traitement fiscal avantageux et d'aides à l'installation (crédit d'impôt). Estimant que les énergies renouvelables allaient constituer l'avenir de l'entreprise, le dirigeant Philippe Amar rachète une entreprise spécialisée dans ce domaine.

En 2008, les prises de commandes sur ce type d'équipements représentaient déjà 32 % du chiffre d'affaires global d'ALOGIRENOV (objectif fixé : 50 % à l'horizon 2011).

Mais, fin 2012, Philippe Amar dresse un constat quelque peu amer de la situation. Les ventes du secteur des énergies renouvelables ne représentent plus que 10% du chiffre d'affaires total. « Nous pensions que l'essor de cette activité allait durer. Dans la lignée du Grenelle de l'Environnement, l'État avait amorcé la pompe mais il nous a coupé l'herbe sous le pied. Les avantages fiscaux ont été progressivement diminués avec pour conséquence immédiate de détourner la clientèle des énergies renouvelables. La situation est difficile à gérer, d'autant que la concurrence est de plus en plus rude », reconnaît Philippe Amar, qui prend peur face à ce retournement de conjoncture dicté en grande partie par la politique fiscale de l'État.

Pour ALOGIRENOV, les événements contraignent la stratégie et obligent à un repositionnement, opéré dans l'urgence. Convaincu que la baisse des résultats doit être enrayerée au plus vite, Philippe Amar décide de revenir à son métier de base qui, lui, n'a pas cessé de progresser. En effet, dans ce domaine, la loi oblige maintenant les vendeurs de biens immobiliers à faire diagnostiquer la performance énergétique de leurs habitations. Cela incite donc de plus en plus les ménages à rénover leurs portes et fenêtres afin de mieux vendre leurs logements.

De plus, dans un contexte de crise économique, les achats immobiliers des ménages se sont réduits et ces derniers choisissent plutôt d'aménager et rénover leur bien existant. Enfin, la hausse du prix des énergies (pétrole, gaz) incite les ménages à améliorer la qualité de l'isolation de leur maison.

Début 2013, l'entreprise ALOGIRENOV doit donc s'adapter en s'orientant davantage sur son métier de base, la menuiserie. Le dirigeant a décidé de créer un pôle industriel unique en regroupant les différentes activités de production sur un seul site, celui de Bordeaux. Le nouveau site de production, fonctionnel en juin 2014, doublera la surface de l'usine. Il sera équipé de machines à commandes numériques très perfectionnées et de plusieurs chaînes de montage robotisées capables de traiter de gros volumes. Ces investissements sont rendus nécessaires pour accroître la compétitivité de l'entreprise. Ils devraient permettre de réaliser des économies importantes. ALOGIRENOV ne doit pas ignorer l'entrée potentielle sur le marché de concurrents situés en Europe centrale et orientale dans un avenir proche.

Les travaux d'agrandissement du site de Bordeaux nécessiteront un investissement de l'ordre de quatre millions d'euros. Pour le financer, le dirigeant pense faire appel pour moitié au marché financier et pour l'autre moitié, aux banques. En effet, l'entreprise est cotée à Euronext Paris depuis 2001. Le fondateur possède 51 % du capital. Les salariés détiennent seulement 2 % du capital.

Le dirigeant est convaincu que les banques vont le suivre (malgré leur frilosité dans l'octroi de prêts depuis la crise économique). Les actionnaires, quant à eux, accueillent ce recentrage avec satisfaction : échaudés par la baisse régulière du dividende versé ces dernières années, ils espèrent bien voir la rentabilité de l'entreprise s'améliorer.

Or, ALOGIRENOV, pour réussir son virage stratégique devra s'appuyer sur la mobilisation des ressources humaines. Le dirigeant s'interroge sur la manière d'anticiper les importantes répercussions que ces décisions auront au niveau des salariés, tant au niveau quantitatif que qualitatif. Les plus anciens s'inquiètent de leur devenir et craignent des suppressions de postes ou des mutations.

De plus, ALOGIRENOV peine à retenir sa main d'œuvre jeune et volatile et à capitaliser l'expérience de ses salariés. Cela se traduit par des campagnes annuelles de recrutement, de l'ordre de 200 à 300 salariés, ce qui occasionne des coûts importants à l'entreprise.

La moyenne d'âge des salariés est jeune (33 ans), le taux de rotation du personnel (turn-over) supérieur de 18 points à celui de la moyenne du secteur. Le niveau de formation des salariés recrutés est très diversifié : il va de l'autodidacte, sans diplôme, à bac + 2 / bac + 5 pour une partie du personnel d'encadrement.

La politique de rémunération de l'entreprise suit à peine les minima imposés par les conventions collectives. Les commerciaux, une fois formés, ne restent pas longtemps dans l'entreprise car le système de rémunération (essentiellement variable donc calculée sur le chiffre d'affaires réalisé) est peu motivant lorsqu'il y a une baisse d'activité. De plus, pour leurs missions de prospection, les commerciaux utilisent leurs propres équipements (véhicules, téléphones...) et ne sont remboursés que sur la base d'un forfait qui ne couvre pas les frais réels.

Données chiffrées de l'entreprise ALOGIRENOV

	2008	2009	2010	2011	2012
Effectif	1 000	2 100	1 850	1 870	1 875
Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)	191 868	201 495	176 308	164 200	167 400
Résultat net (en milliers d'euros)	6 219	7 770	5 010	4 560	4 320
Résultat net / chiffre d'affaires	3,24	3,85	2,84	2,78	2,58
Dividende par action (en euros)	1,97	2,00	1,10	1,05	1,01
Taux d'endettement net (Dettes nettes / Capitaux propres) en %	81	93	108	115	117

Les auteurs

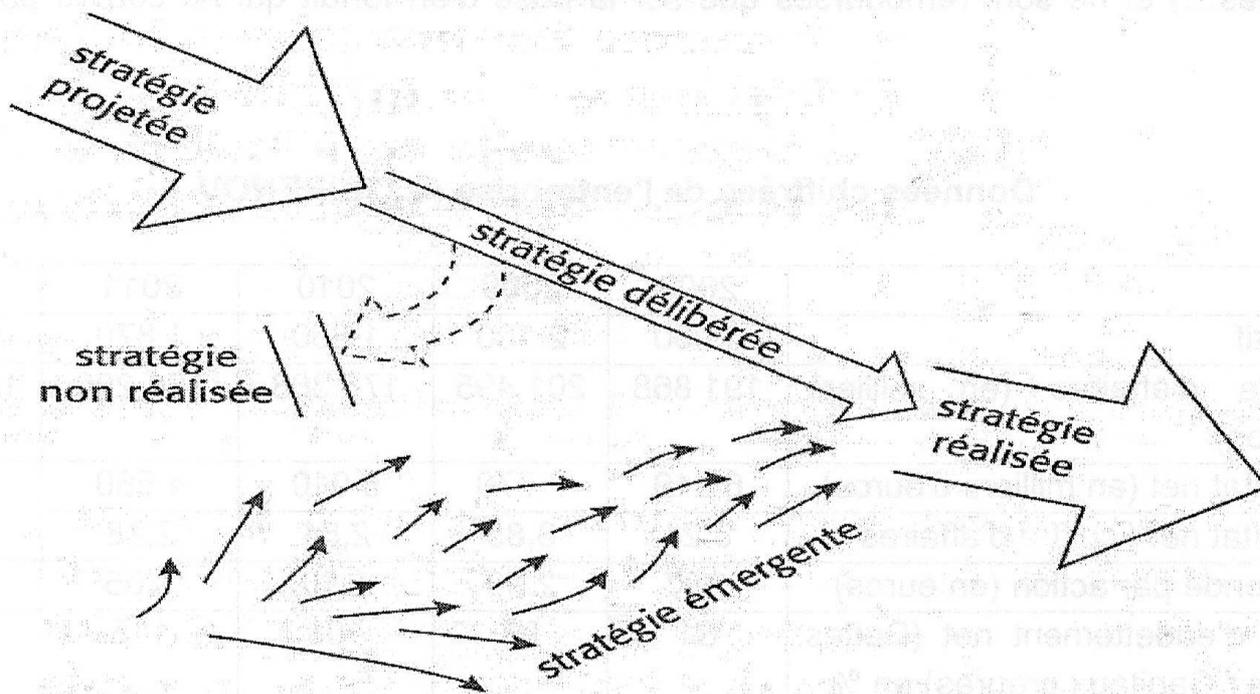
RESSOURCES DOCUMENTAIRES

Ressource 1 : La stratégie selon Henry Mintzberg

« Demandez à tous ceux qui ont décrit leurs stratégies (réalisées) au cours des cinq dernières années quelles stratégies ils comptaient mettre en œuvre cinq ans plus tôt. Étaient-elles identiques ? [...]. La plupart des personnes interrogées donnent une réponse qui se situe entre les deux extrêmes (parfaitement identiques / totalement différentes), une sorte de compromis, disent-ils. Ils ne se sont pas totalement écartés de leurs objectifs mais ils ne les ont pas non plus atteints complètement. [...] Le monde réel suppose inévitablement une certaine dose de prévoyance ainsi qu'un minimum d'adaptation en cours de route ».

Comme le montre le schéma ci-dessous, les intentions pleinement réalisées peuvent être appelées stratégies délibérées, et celles qui ne le sont pas du tout, stratégies non réalisées. [...].

« Nous voyons un troisième cas de figure, que nous appelons la stratégie émergente, dans laquelle ce qui est réalisé n'était pas expressément prévu. L'entreprise a pris des mesures, l'une après l'autre, qui ont fini par converger pour donner une certaine cohérence au schéma ».



H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. *Safari en pays stratégie.*

Ressource 2 : À chaque entreprise son kit d'avantages

Motiver les salariés peut s'avérer doublement gagnant. Qui dit d'abord regain d'intérêt pour l'activité dit souvent aussi regain de productivité. À cela s'ajoutent certains atouts financiers pour l'entreprise.

Vouloir améliorer le bien-être au travail : une préoccupation loin d'être anodine. Outre un turnover élevé dans certains secteurs, les chefs d'entreprise se trouvent confrontés à un absentéisme accru. [...] Selon le baromètre mis en place par Alma Consulting Group, le phénomène a ainsi connu un bond en France en 2009 avec 17,8 jours d'absence en moyenne par salarié. Au rang des facteurs expliquant cette évolution figurent le manque de reconnaissance, un faible sentiment d'appartenance à l'entreprise mais aussi et surtout, la démotivation. D'après l'étude, plus de 60 % des racines de l'absentéisme sont relatifs à cette perte d'intérêt. Or le désengagement, synonyme d'arrêts maladie, de remplacements, etc., entraîne pour l'entreprise un coût non négligeable. Redonner goût à l'activité, en offrant des avantages supplémentaires aux salariés, c'est donc veiller à la bonne santé économique de son établissement.

Des attentes plurielles

Selon une responsable d'un pôle expertise sociale [...] certains leviers de motivation offrent des intérêts financiers pour l'entreprise : « Tout en fidélisant le salarié et en l'incitant à contribuer aux bénéfices de l'entreprise, l'intéressement par exemple coûtera deux fois moins cher à l'employeur qu'une augmentation de salaire. [...] Ce dispositif, non soumis à charges sociales, permet de profiter d'un crédit d'impôt de 20 % depuis le 1^{er} janvier 2009 ».

Pour en récolter les fruits, un peu de méthode s'impose. « Si on a le souhait de motiver ses salariés, il faut penser les leviers de motivation en fonction de leur typologie et de leurs attentes précises. Doter un commercial de titres restaurant ne présente aucun intérêt s'il se fait déjà rembourser ses notes de frais. Lui faire remporter un voyage pour deux, via un challenge vendeur, suscitera davantage son adhésion et offrira à l'entreprise un retour sur investissement quantifiable ». Reste pour chaque entreprise à actionner les leviers les plus efficaces.

Journal des entreprises, Édition Alpes-Maritimes

Première partie : Analyse de la situation de l'entreprise

1) Il s'agit ici d'analyser toutes les stratégies mises en œuvre par l'entreprise ALOGIRENOV depuis sa création.

Au départ l'entreprise est spécialisée dans la menuiserie (fabrication, vente et installation)

- **Stratégie d'intégration** : l'entreprise décide de maîtriser les différentes étapes de sa production. (opposition à l'externalisation)
- **Stratégie nationale** : l'entreprise est présente sur toute la France. 160 agences. (opposition à l'internationale)

Définir les stratégies possibles démontrées dans la matrice produits/marchés d'Igor Ansoff.

- **Stratégie de spécialisation** : l'entreprise décide de se concentrer sur son métier de base, à savoir, la menuiserie. Elle opte pour une stratégie de spécialisation par **développement de marché**. Nous considérons ici une gamme de produits existante sur un nouveau marché. Cela veut dire que le produit reste identique tout en étant vendu à une nouvelle cible. (mise en vente dans une nouvelle région au niveau national)
- **Stratégie de diversification** (à partir de 2006) : commercialiser des produits complètement nouveaux à de nouveaux clients (vente et installation de chauffage) Si l'élève distingue la stratégie apparentée et non apparentée (+0,5pt)

2) Diagnostic stratégique de l'entreprise en 2013 (sanctionner 1pt si le DS=/2013)

2 possibilités : modèles LCAG ou SWOT (sanctionner si l'élève décide de mettre en œuvre un tout autre outil : aucun point accordé)

Définir le modèle choisi (+ 1pt)

Diagnostic forces/faiblesses et opportunités/menaces : (interne et externe)

- LCGA : liste
- SWOT : tableau de confrontation

3) Il s'agit d'expliquer la situation de l'entreprise à l'instant T selon la stratégie de Mintzberg.

La formulation d'une stratégie, pour Mintzberg, n'est jamais vraiment une stratégie dans un sens : il est tout simplement une conception ou peut-être une expression d'un ensemble d'objectifs et de moyens, généralement formalisée dans un plan. Or Beaucoup de ces intentions deviennent des stratégies irréalisées : seule la partie, ou mieux la version, du plan qui devient le résultat exécuté visible, Mintzberg l'appelle la « stratégie délibérée ». Mais beaucoup d'actions que font les organisations et leurs nombreux modes stables d'actions ne sont jamais formellement envisagés. Ce type d'actions sort tout simplement sans une analyse formelle et de décision à l'avance. Mintzberg appelle ces actions « stratégies émergentes » dans un sens propre. Lorsque l'on considère à la fois le caractère « délibéré » et « émergent » des stratégies, on peut avoir une vision plus complète de ce qu'une organisation fait réellement, c'est-à-dire la stratégie « réalisée ».

L'entreprise se trouve dans sa **phase émergente**. Elle redéploie ses moyens pour en faire une stratégie réalisée.

Deuxième partie : Identification du problème de management et proposition de solutions

- 4) Il s'agit de faire un lien entre les stratégies définies par le dirigeant et leurs mises en œuvre par les manager. (Gouvernance d'entreprise)
- Définition succincte des **parties prenantes** notamment celle observable dans l'entreprise. (0,5pt)
 - Analyser les divergences d'intérêt entre les actionnaires et les salariés (1pt)
 - Les actionnaires acceptent la nouvelle stratégie (Ils remarquent l'intérêt d'une augmentation des dividendes)
 - Les salariés sont réticents (changement et bouleversements des habitudes, peur de la perte de contrôle)

Valoriser les copies qui citent Crozier (résistance traditionnelle aux changements) et Cyert et March (Gouvernance et arbitrage) 1pt bonus.

- 5) Il s'agit ici de proposer des solutions qui répondent aux problèmes précédemment énoncés (dans la copie de l'élève : lien)

Redéploiement des ressources : Audit des ressources (tangibles et intangibles par Edith Penrose)

Motivation du personnel : Audit des procédés de motivation de l'entreprise, citer la pyramide de Maslow ainsi que l'analyse bifactorielle de Herzberg (+1pt)