

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
MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES
NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT
TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES**

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2018

Durée : 3 heures

Aucun matériel n'est autorisé.

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 8 pages, numérotées de 1/8 à 8/8.**

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR — TERTIAIRE		Session 2018
Management des entreprises	18-MANAGE-PO1	Page 1 sur 8

Les candidates et les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'elles sont pertinentes et que le lien avec le contexte est argumenté.

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

Première partie : analyse du contexte

- 1) Caractériser la nature de la décision prise par le dirigeant d'OCÈNE de se doter d'un nouveau système informatique.
- 2) Analyser le niveau de rationalité du processus décisionnel.
- 3) Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique interne de l'entreprise OCÈNE.
- 4) Identifier et justifier les modalités de développement stratégique de l'entreprise OCÈNE.

Deuxième partie : identification des problèmes de management et proposition de solutions

- 5) Montrer que l'entreprise OCÈNE est performante mais que les tableaux de bord de gestion proposés sont insuffisants pour la piloter plus efficacement.
- 6) Analyser les différents problèmes de management d'OCÈNE en matière de ressources humaines.
- 7) Proposer et expliquer des solutions appropriées afin de remédier aux problèmes rencontrés.

Le dossier comprend le cas OCÈNE et les ressources documentaires suivantes :

Ressource 1 : la structure du groupe SÉRAFEL

Ressource 2 : extraits de l'audit 2015 mené par un cabinet de consultants

Ressource 3 : entretien avec Jean-Philippe LAVIGNE, directeur d'OCÈNE

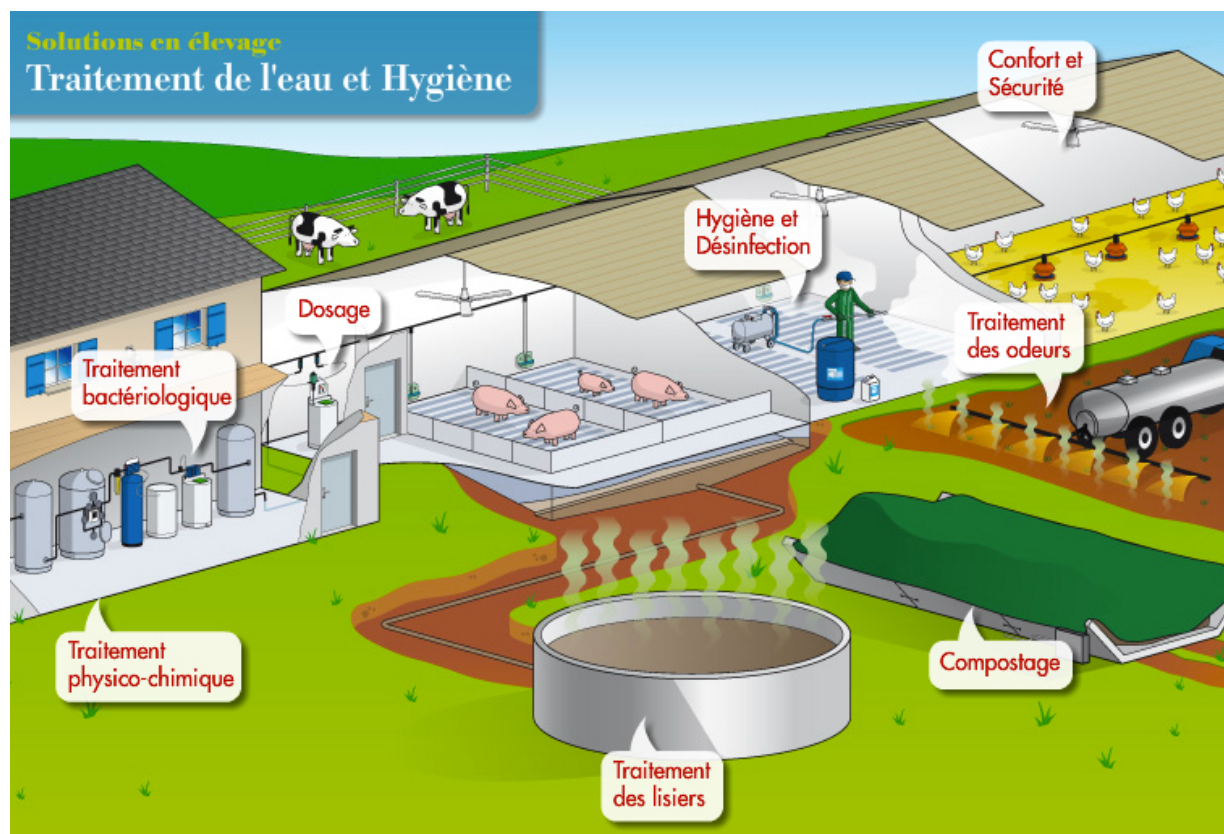
CAS OCÈNE

La présentation de l'entreprise

L'entreprise OCÈNE, PME de 49 personnes, est située en Ile-et-Vilaine à la croisée des régions Bretagne, Pays de Loire et Normandie, des terres d'élevage. Elle a été créée en 1976 par Jean-Claude Crocq dirigeant du groupe SÉRAFEL pour répondre aux besoins des agriculteurs. Son activité principale repose sur le traitement de l'eau de boisson des animaux que les éleveurs tirent de leurs puits. Son savoir-faire consiste à enlever certains composants indésirables de l'eau, à la rendre potable et à lui adjoindre si nécessaire des compléments, comme des vitamines, des médicaments ou des vaccins par l'intermédiaire de pompes doseuses. La connaissance de ses clients et une offre adaptée confèrent à OCÈNE une place de leader dans cette activité au niveau national. Certains grands groupes ont tenté de lui ravir cette place mais leurs tentatives ont échoué car le marché s'est révélé pour le moment trop étroit pour eux.

Le développement de l'entreprise

Depuis sa création, l'entreprise n'a cessé de se développer en recrutant et grâce à une politique d'investissement active. En 1995, elle rachète l'entreprise SANITEC spécialisée dans la fabrication et la vente d'équipements spécifiques utilisant l'eau, destinés essentiellement aux industries agro-alimentaires pour assurer le nettoyage et la désinfection. Cette acquisition lui a permis de développer la clientèle industrielle. Puis en 2002, elle se lance dans le traitement des eaux usées. Par exemple, l'entreprise OCÈNE s'occupe maintenant du traitement des eaux chez Zeiss (verres de vue à Fougères) ou chez DCNS (Direction des constructions navales et des systèmes et services). Parallèlement, elle rachète l'entreprise IDEO-CONCEPT spécialisée dans le compostage des déchets organiques agricoles qu'elle développe. Elle installe aujourd'hui des stations de compostage complètes aussi bien pour des clients issus du monde agricole, de l'industrie agroalimentaire ou des collectivités. Les brevets et le savoir-faire qu'elle détient lui permettent de créer de la valeur dans ses activités.



<http://www.ocene.fr/elevage-eau-hygiene/accueil-elevage-eau-hygiene/> consulté le 14 juin 2016

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR — TERTIAIRE		Session 2018
Management des entreprises	18-MANAGE-PO1	Page 3 sur 8

Afin de poursuivre son expansion, l'entreprise OCÈNE exporte dans de nombreux pays comme la Pologne, la Roumanie, la Turquie, le Koweït ou le Sénégal. Ses équipes se rendent sur place pour installer les équipements et assurer ainsi une qualité irréprochable. Elle est actuellement en développement actif au Maroc avec la création en 2015 d'une filiale basée à Casablanca. Ce développement à l'export sert un objectif précis : atteindre un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros en 2020.

Les clientèles de l'entreprise

La clientèle des éleveurs a connu de profondes mutations. Le panier moyen pour OCÈNE est passé en l'espace de 10 ans de 500 euros à 3 000 euros. La taille des élevages augmente. Les éleveurs possèdent aujourd'hui souvent 4 ou 5 bâtiments d'élevage voire plus, fortement mécanisés et informatisés. Ils sont devenus de véritables professionnels, exigeants, en attente de solutions globales pour, à terme, piloter leur exploitation à distance par smartphone. Dans le secteur de l'eau de boisson d'élevage, les professionnels sont de plus en plus conscients de la nécessité de la qualité de l'eau pour conserver des animaux en bonne santé. De plus, la réglementation devenant plus stricte en termes de traitement des déchets, l'entreprise doit sans cesse proposer des solutions innovantes adaptées aux besoins de leurs clients. Si auparavant ils épandaient leurs lisiers¹ dans leurs exploitations, aujourd'hui ils sont obligés de recourir à des solutions plus respectueuses de l'environnement.

La clientèle des industriels nécessite une technicité encore plus importante. Le bureau d'études de l'entreprise OCÈNE, chargé de la recherche et du développement, est sollicité afin d'innover et de trouver de nouvelles solutions adaptées aux besoins des industriels. Elles permettent aussi de développer la technicité de l'entreprise, son savoir-faire et de le réinvestir sur l'autre clientèle : les éleveurs.

La mise en place d'un nouveau système informatique

Soucieuse de parfaire toujours son offre et sa relation client, l'entreprise OCÈNE a mis en place un PGI² afin d'optimiser notamment les délais et la qualité du service proposé au client. Au-delà de l'acquisition de ce nouvel équipement informatique, le logiciel doit permettre à tous les salariés d'assurer un bon fonctionnement de leur activité, une bonne communication entre les services participant au processus d'activité et finalement une plus grande efficacité de l'entreprise toute entière.

Le PGI a permis à la société de gérer l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise, en intégrant toutes ses fonctions comme l'approvisionnement, la vente, la comptabilité, la gestion financière. Il induit donc une orientation stratégique vers la réduction des coûts.

¹ L'épandage consiste à déverser les boues d'élevage sur la terre.

² Un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) est un système d'information qui permet de gérer et suivre au quotidien l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise. Il favorise la coordination et le contrôle des activités.

La commande d'un audit³ en ressources humaines

Cette profonde réorganisation informatique a provoqué le départ de plusieurs personnes. De plus, l'entreprise va devoir faire face aux futurs départs en retraite. En 2015, la direction a alors commandé un audit sur les ressources humaines. Pourtant, la société a toujours eu la volonté de valoriser les talents et d'accompagner les réussites personnelles. Par exemple, Isabelle Collet actuelle directrice administrative et financière, et directrice des ressources humaines en est l'illustration ; entrée dans l'entreprise à 17 ans, elle est aujourd'hui titulaire d'un master en management, membre du comité de direction et a été primée aux Trophées des Femmes de l'économie en 2016.

La performance de l'entreprise

Tous les mois, l'entreprise OCÈNE réalise un tableau de bord de gestion regroupant des informations financières (par exemple le bénéfice) et commerciales (par exemple le chiffre d'affaires) mais la direction n'a, jusqu'à maintenant, pas présenté d'indicateurs de performances sociale et environnementale.

L'entreprise n'a pas souhaité communiquer ses données internes, mis à part les chiffres d'affaires annuels.

Chiffre d'affaires d'OCÈNE, en millions d'euros

	2013	2014	2015
Activité élevage	5,5	5,8	6
Activité industrielle	4	4,2	5,4
Activité compostage	0,5	0,8	0,6
Total	10	10,8	12

Source : les auteurs

Les objectifs de l'année doivent au moins atteindre le chiffre d'affaires de l'année passée. Par exemple, pour l'activité élevage, l'objectif de 2015 devait au moins atteindre 5,8 millions d'euros.

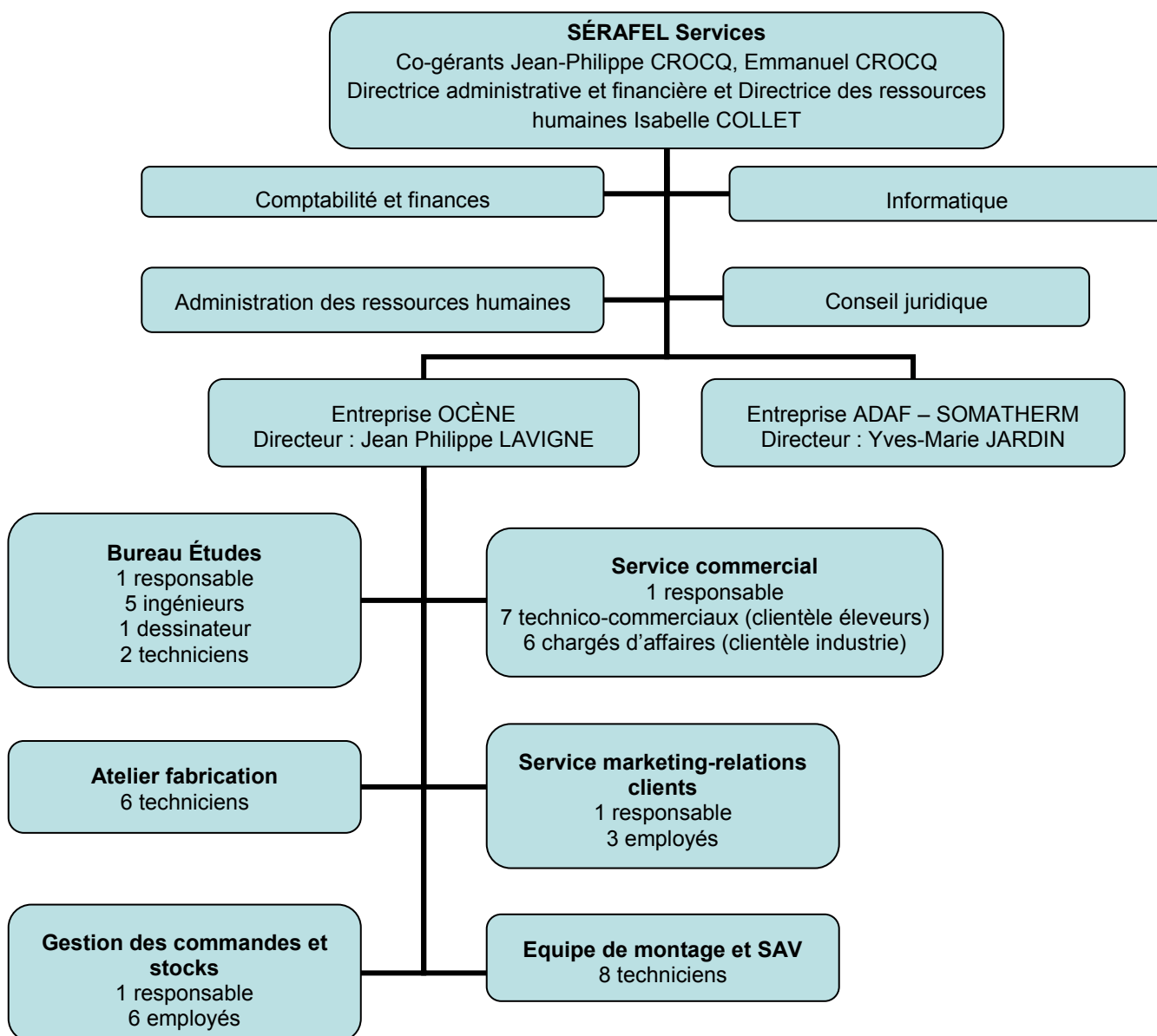
Ces résultats chiffrés ont été réalisés à effectif constant.

³ Un audit est une expertise professionnelle effectuée par un agent compétent et impartial permettant un état des lieux sur tout ou partie d'une entreprise.

Ressource 1 : la structure du groupe SÉRAFEL

L'entreprise OCÈNE appartient à un groupe familial SÉRAFEL qui regroupe deux sociétés : OCÈNE et ADAF-SOMATHERM (spécialisée dans l'aménagement des bâtiments d'élevage et la gestion des flux comme la ventilation et le chauffage).

Ce groupe créé par Jean-Claude Crocq est aujourd'hui dirigé par ses deux fils Emmanuel et Jean-Philippe. La transmission du groupe entre le père et les fils s'est faite de manière progressive. Elle est achevée depuis 2012 et les fils sont aux manettes, épaulés par une directrice générale et deux directeurs généraux (Isabelle Collet pour la direction du groupe SÉRAFEL, Jean-Philippe Lavigne pour la direction de l'entreprise OCÈNE et Yves-Marie Jardin pour ADAF-SOMATHERM).



NB : L'entreprise ADAF-SOMATHERM dispose de sa propre structure qui n'est pas représentée dans cet organigramme.

Source : les auteurs

Ressource 2 : extrait de l'audit 2015 mené par un cabinet de consultants

Un cabinet de consultants a procédé en 2015 à un audit des ressources humaines de l'entreprise OCÈNE sous la forme d'un diagnostic en interrogeant les responsables de l'entreprise. Celui-ci a fait l'objet d'une restitution orale et d'un rapport laissé dans l'entreprise. Des notes sont attribuées entre 1 et 5 ; 1 pour faible, 2 pour insuffisante, 3 pour avancée, 4 pour bonne et 5 pour excellente.

Extrait du rapport écrit du cabinet de consultants :

Effectif global de l'entreprise OCÈNE	49
Nombre de cadres (20 % de l'effectif)	10
Nombre de personnes en CDI	48
Nombre de contrats en alternance	1
Âge moyen des salariés	37,64
Nombre de personnes à moins de 5 ans de la retraite	7
Nombre de personnes entre 45 et 55 ans	11

Questions	Note la plus souvent obtenue																			
	1	2	3	4	5															
La politique des ressources humaine est-elle partie intégrante de la stratégie de votre entreprise ?		X																		
L'entreprise planifie-t-elle, sur le long terme, ses besoins en ressources humaines ?		X																		
Votre entreprise a-t-elle établi sa pyramide des âges ?			X																	
Y-a-t-il un tableau des compétences existantes ?	X																			
Y-a-t-il une politique de gestion des compétences ?																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Outils de gestion des compétences</th> <th>Oui</th> <th>Non</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Système d'évaluation individuelle</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Système d'identification et de gestion des potentiels</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Diffusion des opportunités d'emploi et de carrière</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Base de données des souhaits de mutation ou d'évolution</td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	Outils de gestion des compétences	Oui	Non	Système d'évaluation individuelle	X		Système d'identification et de gestion des potentiels		X	Diffusion des opportunités d'emploi et de carrière		X	Base de données des souhaits de mutation ou d'évolution		X		X			
Outils de gestion des compétences	Oui	Non																		
Système d'évaluation individuelle	X																			
Système d'identification et de gestion des potentiels		X																		
Diffusion des opportunités d'emploi et de carrière		X																		
Base de données des souhaits de mutation ou d'évolution		X																		
Y-a-t-il un bilan de chaque collaborateur en termes de résultats, de définition des objectifs, d'expression du besoin en formation ?		X																		
L'entreprise s'est-elle assurée d'être en conformité avec le cadre légal du travail ?					X															
La fidélisation des salariés est-elle une préoccupation pour votre entreprise ?				X ⁽¹⁾																
⁽¹⁾ Oui car les dirigeants souhaitent prendre en considération les besoins de leurs collaboratrices et collaborateurs mais non dans les faits.																				

Source : les auteurs

Ressource 3 : entretien avec Jean-Philippe LAVIGNE, directeur d'OCÈNE

Quels sont les enjeux qu'OCÈNE doit relever dans un avenir proche ?

Jean-Philippe LAVIGNE : L'audit a révélé la nécessité de mieux préparer l'avenir en optimisant les ressources humaines, clef de voute de notre relation client et de la pérennité de notre entreprise. Par exemple, nous avons investi dans un nouveau système informatique ; nous étions très confiants dans les avantages qu'il allait nous procurer mais nous avons sous-estimé la lourdeur de sa mise en place et les difficultés d'appropriation par notre personnel. En effet, nous nous sommes rendus compte que certains salariés étaient réticents et freinaient sa mise en œuvre. Ils sont attachés à leurs habitudes et à notre ancien système informatique. On entendait très souvent « c'était mieux avant », « je ne réussis plus à faire ceci ou cela », « je ne vais pas être à la hauteur », « je ne vais pas savoir ». Nous n'avons pas assez anticipé les réactions de nos collaboratrices et collaborateurs et pas assez communiqué sur ces nouveaux enjeux. D'ailleurs, certains collaborateurs ont quitté l'entreprise et notre turn-over a augmenté.

Qu'avez-vous prévu pour inciter les salariés à accepter le changement ?

Jean-Philippe LAVIGNE : La direction y réfléchit et y travaille. Personnellement, j'ai accompagné Monsieur MARTIN, responsable SAV-atelier, dans l'apprentissage d'une nouvelle possibilité du PGI. Plutôt que d'imprimer un bon de réparation et de le faire circuler dans l'entreprise au risque de l'égarer, il suit toute la procédure sur informatique, gagne en qualité et en rapidité assurant un service optimal pour le client. Très réticent dans un premier temps, il maîtrise aujourd'hui la tâche et a changé ses routines. Il trouve même du temps et de nouvelles possibilités d'utilisation du PGI.

Et les autres salariés ?

Jean-Philippe LAVIGNE : D'une part, la communication est nécessaire pour montrer que chacun est capable d'évoluer, que chacun a quelque chose à gagner dans sa pratique quotidienne. À cette fin, je compte faire intervenir M. MARTIN devant les autres salariés pour qu'il puisse mettre en avant son expérience. Le responsable informatique pourra alors prendre le relais. D'autre part, l'entreprise OCÈNE appartient à un groupe familial qui a toujours eu comme préoccupation d'accompagner les talents et la réussite de ses salariés même si, dans les faits, c'est beaucoup plus difficile et complexe.

L'audit a-t-il révélé d'autres enjeux ?

Jean-Philippe LAVIGNE : Oui, pour notre entreprise il s'agit de faire en sorte de toujours avoir des ressources humaines en accord avec notre métier pour une réponse adaptée à la demande spécifique de chaque client. Les nouvelles technologies évoluent très rapidement ainsi que les réglementations environnementales en termes de traitement de l'eau.

Source : les auteurs