Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV©

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :
www.formav.co/explorer

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

ASSISTANT DE GESTION PME-PMI / COMMUNICATION / MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES / NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT / ASSISTANT DE MANAGER / COMPTABILITÉ ET GESTION DES ORGANISATIONS / TRANSPORT / COMMERCE INTERNATIONAL

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2011

Durée : 3 heures

Aucun matériel autorisé.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
réseau SCEREN

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

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

Analyse de la situation de l'entreprise

1- Repérez les dispositifs liés à la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) mis en œuvre dans l'entreprise Muller-Schuster.

2- Montrez que l'entreprise Muller-Schuster est passée d'une logique entrepreneuriale lors de sa création, à une logique managériale en 2010.

3- Expliquez dans quelle mesure les facteurs de contingence ont provoqué cette évolution.

4- Proposez des indicateurs qui permettraient de mesurer la performance de l'entreprise.

Identification du problème de management et proposition de solutions

5- Identifiez le problème de management auquel se trouve confrontée l'entreprise Muller-Schuster.

6- Proposez des solutions possibles et envisagez leurs avantages et leurs inconvénients.

7- En vous référant aux travaux de CROZIER, indiquez quels seraient les moyens à mettre en œuvre pour limiter les résistances au changement.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
réseau SCEREN

Le dossier comprend :

LE CAS : TOLERIES MULLER-SCHUSTER

Les ressources documentaires

- **Ressource 1 :** Entretien avec le Président du CNPET (Centre National du Patronat des Entreprises de Tôlerie).
- **Ressource 2 :** L'origine du concept de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise).
- **Ressource 3 :** La mesure de la performance.

LE CAS : TOLERIES MULLER-SCHUSTER

En 1933, Jean Paul Muller est forgeron en Alsace. Sa fille épouse Richard Schuster en 1952. Celui-ci s'implique fortement dans l'entreprise et en devient le dirigeant en 1954. Mais le métier de forgeron disparaît progressivement et dès 1955, M. Schuster décide d'orienter l'entreprise sur l'activité de tôlerie. Il réalise alors des investissements importants et acquiert des machines destinées à travailler la tôle. Dans les années soixante, la demande de logements s'envole et la multiplication des chantiers dans le secteur des BTP crée des besoins importants d'acier. Les tôleries Muller-Schuster doivent satisfaire une demande en forte croissance. Pour y faire face, le dirigeant absorbe deux entreprises concurrentes. Cet événement marque le début d'une longue phase de développement.

L'entreprise, dirigée aujourd'hui par le fils de M. Schuster, est devenue une Société Anonyme. Elle conçoit, fabrique et vend de la tôlerie de précision aux particuliers et aux professionnels. La gamme des produits proposés est large : des pièces pour standards téléphoniques aux filtres pour centrales nucléaires, en passant par des radiateurs et autres coffrets électriques. Plus de 60% du chiffre d'affaires est réalisé avec l'étranger. Au plan commercial, l'entreprise est structurée en trois zones : la France, l'Allemagne qui représente 27% du chiffre d'affaires et les autres pays de la zone euro. Pour tenter de gagner des clients à l'export en particulier en dehors de la zone euro, l'entreprise a engagé une action visant à obtenir l'attestation de certification dans le domaine de la qualité et dans celui du développement durable. Il est prévu de réduire de 20% l'émission de CO_2 sur 5 ans. Ces actions qui n'ont pas encore abouti ont cependant eu le mérite de mettre en exergue des problèmes dans le domaine de production.

L'entreprise est aujourd'hui confrontée à un contexte difficile. Pour faire face à une demande de plus en plus individualisée, l'entreprise est contrainte de réduire la production en grandes séries pour se tourner vers la fabrication de petites séries. Elle peine à satisfaire des clients imposant des délais de plus en plus courts. Ainsi en 2009, cinq clients importants ont mis fin à leurs relations commerciales avec les tôleries Muller-Schuster.

En outre, des changements organisationnels s'avèrent nécessaires. Dans l'usine, c'est un engorgement permanent, des machines obsolètes encombrent les ateliers, la chaîne de production est passablement vétuste.

Enfin, le dirigeant s'inquiète de la baisse de la productivité qui semble inéluctable depuis les années 80. Un franc investi en 1988 était à l'origine d'une production évaluée à 6,70 francs de l'époque. En 1998, ce rapport s'élevait même à 8,3. Or en 2009 un euro investi est seulement à l'origine de 5,90 euros de production.

Base Nationale des Sujets d'Examen de l'enseignement professionnel
Réseau SCEREN

Le directeur de la production est favorable à une délocalisation de l'entreprise dans un pays de l'Est de l'Europe. Cette solution permettrait selon lui d'améliorer la rentabilité grâce à une baisse spectaculaire des coûts salariaux. Tony Schuster, préfèrerait pour des raisons éthiques maintenir les emplois en France.

Les Tôleries Muller-Schuster ont toujours eu la réputation de mener une politique sociale avancée. Le salaire moyen y est plus élevé que chez ses concurrents et les 200 salariés que compte l'entreprise sont associés aux résultats. Ils ont perçu 80 000 euros en 2008 et 125 000 euros en 2009 au titre de l'intéressement aux bénéfices.

L'entreprise a installé dans ses locaux une crèche destinée à accueillir les enfants en bas âge de ses salariés.

Cette politique favorable aux salariés semble porter ses fruits car le climat social est très satisfaisant. Le taux d'absentéisme est faible en permanence et le taux de rotation des salariés en moyenne de 4 points inférieur au taux des autres sociétés appartenant au même secteur d'activité.

Soucieuse de s'intégrer activement dans la vie de la cité, l'entreprise pratique aussi le mécénat local et soutient financièrement l'équipe de handball de la ville.

L'année 2010 marque un tournant dans la gouvernance de l'entreprise. Tony Schuster, désarmé face à la complexité croissante de la structure et redoutant de devoir prendre des décisions difficiles, préfère confier la direction de l'entreprise à un ingénieur de haut niveau expérimenté en gestion recruté par l'intermédiaire d'un cabinet de consultants. M. Schuster conserve cependant la propriété du capital de l'entreprise.

Fin 2010, le nouveau dirigeant communique les objectifs à l'ensemble des salariés pour l'année 2011. Ils sont ambitieux : augmentation du chiffre d'affaires de 5%, augmentation de la productivité de 3% et progression du résultat d'exploitation de 5%. En outre, il commande un audit à une entreprise spécialisée.

Celui-ci relève qu'il faut un mois en moyenne pour produire une pièce et que celle-ci doit parcourir plus de 8 000 mètres sur la chaîne de production. C'est sans doute la raison pour laquelle les retards de livraison sont de plus en plus fréquents. Le taux de satisfaction des clients atteint tout juste 70%. L'évolution des coûts (salariaux, matières premières, énergie, transports) est préoccupante.

Le niveau de qualification des salariés est insuffisant pour faire face efficacement à l'évolution de la demande qui requiert davantage de polyvalence de la main d'œuvre. Heureusement, la trésorerie est relativement saine. Au cours des dernières années, L'entreprise a réalisé très peu d'investissements et distribué de faibles dividendes. Cela a permis de constituer des réserves abondantes et de conserver un endettement minimal.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau SCEREN

Le secteur offre cependant des perspectives favorables. La demande de métaux, portée par les pays émergents, reste très élevée. Ce marché n'a jamais été prospecté par l'entreprise. Dans les prochaines années, les secteurs de la construction et de l'automobile, en Chine notamment, devraient être à l'origine d'une progression de la demande mondiale de 10%.

Le nouveau dirigeant sait que l'entreprise se trouve à la croisée des chemins et que les décisions qu'il devra prendre dans un avenir proche engageront la pérennité des Tôleries Muller-Schuster.

Les auteurs.

Ressource 1 : Entretien avec le Président du CNPET (Centre National du Patronat des Entreprises de Tôlerie).

Un grand nombre d'entreprises de Tôlerie semblent confrontées à de graves difficultés. Quelles en sont les principales causes?

De nombreuses entreprises de tôlerie connaissent actuellement une situation difficile caractérisée par une forte érosion de leurs ressources financières, une réduction de leurs parts de marché, une baisse du niveau de satisfaction de leurs clients.

L'offre était autrefois constituée essentiellement de produits standardisés, fabriqués en grandes séries, alors que la demande est aujourd'hui extrêmement différenciée.

Cependant, depuis les années quatre vingt, nos entreprises tentent de s'adapter aux nouvelles exigences de la clientèle.

Quels changements cela implique t-il ?

Les entreprises ont souvent dû reconfigurer leur système de production. Ainsi certaines ont éclaté leur site de production en deux unités : la première fondée sur l'expertise de la fabrication et la polyvalence des salariés est orientée vers la fabrication de commandes spécifiques, la seconde, dans laquelle les procédés de production restent standardisés, est consacrée au lancement de grandes séries. Evidemment, les exigences concernant la qualité ne sont pas identiques dans les deux unités.

Ces changements ont-ils transformé les modes de management ?

L'organigramme a souvent été complètement revu en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques, notamment en supprimant des postes de chefs d'équipe.

Les équipes de production sont désormais soumises à l'obligation d'atteindre les résultats fixés dans les délais imposés. Pour les y inciter, une part importante du salaire a été variabilisée.

Base Nationale des sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau SCEREN

Les plates-formes logistiques ont été dotées d'un système informatique performant, permettant le suivi des commandes et leur réalisation en temps réel.

Enfin, les entreprises externalisent les activités dans lesquelles elles sont les moins performantes : par exemple elles recourent à un transporteur extérieur pour effectuer les livraisons.

Est-ce que les résultats obtenus sont probants ?

Oui, on constate généralement une amélioration des indicateurs clé :

- Le niveau de satisfaction des clients augmente.
- Les délais sont mieux respectés.
- La part de marché des entreprises nationales s'accroît car elles gagnent des marchés à l'étranger.

Quel est l'impact de cette réorganisation sur le climat social de l'entreprise ?

C'est exact qu'une détérioration du climat social peut parfois être constatée. Les syndicats nous reprochent souvent de ne pas expliquer clairement les enjeux de la réorganisation.

Par ailleurs, les salariés les moins qualifiés gèrent mal leur autonomie et la plupart pense que leurs efforts ne sont pas suffisamment récompensés. Mais notre marge de manœuvre est étroite…

Les auteurs.

Ressource 2 : L'origine du concept de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise)

Si le concept de RSE n'apparaît qu'à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises, les prémices de la RSE sont repérables dès le XVIII^{ème} siècle. C'est par exemple le boycott par des consommateurs anglais du sucre de canne des Caraïbes produit grâce à l'esclavage, ou, au XIX^{ème} siècle en Europe, l'apparition d'une législation relative à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers. Deux déclarations internationales ont fixé les règles de conduite recommandées aux multinationales : les lignes directrices de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales en 1976 puis la déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et leur politique sociale en 1977. Dans les années 1990, les initiatives en faveur de la RSE se sont multipliées à la faveur de catastrophes ou scandales (Bhopal en 1984, Enron en 2001), de sommets internationaux (Rio en 1992, Johannesburg en 2002), d'initiatives publiques ou privées.

Source : Frédéric Tiberghien, Président de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) - http://www.larevueparlementaire.fr/

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
réseau SCEREN

Ressource 3 : La mesure de la performance

La mesure de la performance consiste à savoir si on a atteint les objectifs. Après, on peut toujours y affecter un pourcentage, comme par exemple l'objectif coût a été atteint à 80% ou 95%. L'objectif permet de mesurer la performance par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces objectifs.

Tout d'abord nous pensons qu'être performants, c'est être efficient et efficace :

Performance = efficience + efficacité

Par efficient nous entendons la conformité de l'atteinte de l'objectif (sortie) en respect des contraintes de ressources (moyens) négociées. Par efficacité, nous considérons l'atteinte de l'objectif résultat (sortie). Le contrôle de gestion va contribuer à améliorer et faciliter le dialogue hiérarchique par l'élaboration des prévisions et la fixation des objectifs et par le contrôle et l'évaluation des performances.

La notion de performance est relative à la définition des objectifs. Ce qui est performance dans une situation donnée, caractérisée par des objectifs précis, peut ne pas l'être dans une autre situation, caractérisée par d'autres objectifs.

Source : « Manager par les objectifs »
Gisèle Commarmond et Alain Exiga : Editions DUNOD1998

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
réseau SCEREN

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.