

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.

Aucun matériel n'est autorisé.

Durée : 3 heures

SESSION 2018

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

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

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

Après avoir pris connaissance du cas « SAVONNERIE DE NANTES » et des ressources proposées, vous réaliserez une étude répondant aux questions suivantes :

Première partie : analyse du contexte

1. Caractériser les finalités de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES.
2. Qualifier les choix stratégiques de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES depuis sa création.
3. Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique interne de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES.
4. Identifier les facteurs de contingence qui ont influencé le choix de la structure de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES.
5. Analyser le type de configuration structurelle de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES.

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

6. Identifier et justifier le problème de management lié à la phase d'évolution actuelle de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES.
7. Présenter des solutions pertinentes permettant à l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES de dépasser cette phase d'évolution.

Le dossier comprend le cas « SAVONNERIE DE NANTES » et les ressources documentaires suivantes :

- Ressource 1** : évolution des indicateurs chiffrés de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES
- Ressource 2** : l'innovation sur le marché du savon
- Ressource 3** : les différentes phases d'évolution d'une entreprise selon L. Greiner

Session 2018	BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE	Management des entreprises
Page 2 sur 8	CODE : 18NC-MANAGE1	

CAS SAVONNERIE DE NANTES

La création et le développement de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES

La société SAVONNERIE DE NANTES a pour activité la fabrication industrielle de savons dans la région nantaise. La société est née de la reprise de l'entreprise LUCAS qui a été déclarée en redressement judiciaire en 2006. Trois anciens cadres de la savonnerie décident donc de poursuivre l'activité en rachetant la société LUCAS.

Ces nouveaux dirigeants veulent ainsi éviter de voir disparaître une partie du patrimoine industriel nantais. En effet, la société LUCAS, créée dans la période d'après-guerre, devenue la SAVONNERIE DE NANTES perpétue une tradition industrielle nantaise ancienne. Les repreneurs ont voulu conserver ce savoir-faire industriel et font le pari que cette activité industrielle puisse être rentable dans un avenir proche.

Une condition à la reprise était de trouver de nouveaux partenaires. Il fallait notamment trouver les fonds nécessaires au redémarrage de l'activité. Des investisseurs extérieurs (industriels, sociétés de capital-risque) ont accepté d'apporter des moyens de financement et participent au capital social de la nouvelle société. Chacun des trois cadres à l'origine de la reprise détient 20 % du capital. Il fallait donc que l'entreprise soit financièrement rentable.

En 2006, lors du dépôt de bilan, la société LUCAS comptait 125 salariés. Ils n'étaient plus que 22 suite aux licenciements opérés au moment de la reprise. Depuis 2015, la nouvelle société emploie 48 salariés.

La SAVONNERIE DE NANTES dispose dès sa phase entrepreneuriale de certains atouts. La société peut démarrer sa production dans un site industriel qui appartenait à l'ancienne société LUCAS. De plus, le site dispose d'une capacité de production importante. Enfin, les salariés sont pour l'essentiel des ouvriers et des ouvrières qui ont un véritable savoir-faire quant au procédé industriel de fabrication de la matière première jusqu'au produit fini emballé et conditionné.

En effet, la fabrication du savon est un procédé industriel connu mais qui nécessite un savoir-faire industriel spécifique. Le savon est fabriqué à partir d'une réaction chimique causée par l'association de la soude caustique et des huiles qu'elles soient d'origine végétale (huile de palme, huile de coprah, huile d'olive ou d'amanade) ou d'origine animale. Le personnel doit être à même de manipuler des produits potentiellement dangereux comme la soude caustique. Les améliorations de procédé et la qualité des produits ne peuvent être obtenues que par une recherche constante sur la composition des produits.

Positionnement sur le marché et évolution du résultat

M. DUVAL le nouveau président de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES, décide dès le départ de ne développer que l'activité de production de savon. L'ancienne société LUCAS, à l'inverse, proposait des produits aux compositions chimiques différentes et répondant à des besoins variés (savon, gel douche, crème lavante, liquide vaisselle, lessive...). M. DUVAL estime que c'est la diversité et la complexité de ces fabrications qui ont entraîné les difficultés financières de la société LUCAS. Il a donc pris la décision stratégique de se recentrer sur le cœur de métier de l'entreprise.

L'entreprise dispose dans ce domaine d'un véritable avantage concurrentiel. En Europe, en dehors de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES, il n'existe que six entreprises qui produisent du savon avec des volumes de production industrielle (deux en Allemagne, deux en Pologne, une en Italie, et une en Grèce).

Le développement de l'activité a conduit les dirigeants actuels à investir dans un second site à Pont-Saint-Martin, toujours en Loire-Atlantique. Il s'agit d'un investissement important (2 millions d'euros), financé par des fonds propres pour ne pas endetter l'entreprise, avec des locaux modernes, des espaces de préparation des commandes, de stockage et aussi des quais logistiques pour charger et décharger les produits. Le nouveau site est dédié au conditionnement des savons de parfumerie, alors que le site de Nantes conserve la transformation des huiles en « bases savons » (produits intermédiaires destinés à fabriquer le produit fini). Ceci permet d'améliorer la productivité de l'entreprise et aussi de bénéficier de la certification IFS (*International Featured Standard*), gage de sécurité et de traçabilité pour les fournisseurs et clients. L'image de qualité de la production est d'ailleurs attestée par des labels tels « Origine France Garantie » ou bien par la norme EAN 128 qui concerne la traçabilité des opérations liées au processus industriel ou bien encore par des labels touchant à la composition bio du produit (par exemple les labels Ecocert, Ecolabel européen).

Les ventes se font pour l'essentiel auprès de distributeurs et industriels français, mais du fait de la réputation de qualité, les ventes à l'exportation se développent. Aujourd'hui environ 30 % de la production sont vendus à l'étranger sous l'appellation « Savon de Marseille ».

Organisation structurelle et politique de ressources humaines

La structure de l'entreprise comporte une direction production, une direction qualité et une direction développement qui a pour mission d'impulser de nouveaux projets liés à l'innovation.

Après avoir longtemps délégué ses activités, le dirigeant de l'entreprise a pris en charge, outre la direction générale et stratégique de l'entreprise, le financement de

l'entreprise et la gestion des ressources humaines. Il joue également un rôle déterminant dans le contrôle de l'entreprise et la conduite de la communication externe auprès des partenaires extérieurs (investisseurs, mais aussi clients et fournisseurs).

Pour contrôler les activités de l'entreprise, M. DUVAL a choisi de déployer un ERP¹ (Enterprise Resource Planning). L'objectif est de favoriser la coordination et le contrôle des différentes activités de l'entreprise. Après une phase de délégation qui a montré ses limites, cette évolution a permis d'unifier les bases de données comptables, commerciales, qualité, recherche développement et ressources humaines. L'ERP a déjà conduit à un meilleur suivi des différents indicateurs. Cependant la gestion des commandes pour des séries courtes avec des références nombreuses (environ 250) reste complexe.

Les cadres entretiennent depuis longtemps une relation de proximité avec le personnel de production. Certaines personnes travaillent dans l'entreprise depuis l'époque de la société LUCAS. Les contraintes de production et les impératifs de norme ont conduit à rigidifier l'organisation de la production. M. DUVAL constate que, dans un souci de contrôle de la production, les ouvriers et les ouvrières sont toujours astreints à des horaires fixes, en particulier en ce qui concerne la catégorie des régisseurs de machines. Cependant, les demandes des clients sont de plus en plus variables quant aux quantités commandées et à la composition du savon (poids, couleur, matières premières, conditionnement). Les régisseurs de machines doivent donc opérer plus fréquemment des réglages dans l'urgence pour bloquer le moins longtemps possible la chaîne de production. Mais ils doivent respecter aussi des procédures imposées par la formalisation du processus de production. Le dirigeant reconnaît en effet que l'organisation de la production manque de souplesse et de coordination. Les ouvriers et les ouvrières doivent constamment se soucier des données techniques et compléter en permanence des documents liés à la mise en place des procédures.

L'entreprise comprend 30 ouvrières et ouvriers pour un effectif de 48 personnes. Le dirigeant favorise la motivation des salariés à travers la mise en place de diverses primes (prime d'assiduité, prime annuelle de productivité, prime de vacances, intéressement aux résultats de l'entreprise). Le montant de ces primes varie en fonction de l'atteinte des objectifs. La prime de productivité a été distribuée trois fois sur une période de dix ans. Un questionnaire annuel est soumis aux salariés pour évaluer le climat social. Toujours dans l'idée de renforcer la motivation des salariés, il a été décidé de céder gratuitement des produits invendus à des associations telles que l'Unicef ou les « Restos du Cœur ».

¹ ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré).

Points forts et axes de développement

L'entreprise SAVONNERIE DE NANTES est leader en France sur le marché du savon avec une production « 100 % française ». Le savon est décliné sous toutes ses formes : savon de ménage (pour l'entretien), savon pour l'hygiène, « savon plaisir » parfumé, savon dermatologique, savon bio... Ce savoir-faire permet de maîtriser la qualité du produit. Cette qualité est à l'origine de relations privilégiées avec les clients et les consommateurs. Les produits sont distribués par des grandes enseignes de distribution (Auchan, Leclerc, Système U, Carrefour, Leader Price...) pour lesquelles il convient d'assurer une production de qualité constante.

L'entreprise vend aussi à des entreprises de cosmétiques telles que l'Oréal ou Yves Rocher ou bien encore L'Occitane. Dans ce cas, un produit intermédiaire ou semi-fini, la « base lavante » est conçu par l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES. Par la suite, ces entreprises terminent la fabrication du produit en utilisant leurs propres fragrances (parfums) et conditionnements. La qualité est donc primordiale pour assurer les débouchés commerciaux de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES.

L'entreprise vend également à l'étranger grâce à son site Internet qui lui sert de vitrine commerciale. Enfin, elle prospecte une clientèle potentielle à l'étranger lors de participations à des salons professionnels tels que le salon Cosmoprof à Bologne (en Italie) ou le PLMA à Amsterdam (au Pays-Bas).

M. DUVAL prend en charge des assistantes et des assistants des secteurs administratifs et commerciaux, les ventes à l'étranger. Le fonctionnement est plutôt rigide et nécessite la encore beaucoup de formalités et de documentations administratives liées aux procédures de ventes à l'étranger appliquées dans l'entreprise.

Ressource 1 : évolution des indicateurs chiffrés de l'entreprise SAVONNERIE DE NANTES.

Années	CA HT (en millions d'euros)	Résultat net (en millions d'euros)	Effectifs	Nombre de clients	Volume production (en tonnes)
2011	8 312	- 109	37	120	5 200
2012	9 650	+ 59	41	133	5 850
2013	10 057	+ 258	43	172	6 350
2014	10 999	+ 78	44	193	7 402
2015	12 541	+ 184	48	250	8 125

Ressource 2 : l'innovation sur le marché du savon.

RAMPAL LATOUR adoucit le savon de Marseille.
Le savonnier presque bicentenaire révolutionne la méthode marseillaise avec un procédé qui conserve la glycérine.

Après trois années de recherche en collaboration avec l'IFP Energies Nouvelles, la savonnerie RAMPAL LATOUR, implantée à Salon-de-Provence (Bouches-du-Rhône) vient de présenter une innovation qualifiée par son président, Jean-Louis Plot comme « une avancée majeure dans le procédé de fabrication du savon de Marseille ». En jouant sur les températures et le temps de cycle, l'industriel est parvenu à préserver la glycérine habituellement éliminée dans la phase de lavage. Et ça change tout : « En plus de ses caractéristiques hypoallergéniques, le savon devient aussi doux pour la peau qu'une crème hydratante et conserve l'épure de la fabrication traditionnelle au chaudron », défend le patron. De plus le procédé utilise sept fois moins d'énergie et quatre fois moins d'eau.

RAMPAL LATOUR a investi une année de son chiffre d'affaires : pour ces travaux, pour les deux brevets qui les accompagnent et la nouvelle unité de production construite à Salon-de-Provence pour accueillir ce procédé. Le nouveau site, inauguré le 17 mars dernier, qui compte 2 500 m², a été financé avec l'appui financier de BPI* France et vient compléter l'atelier historique situé dans le centre de la ville. Cette étape est la dernière engagée par Jean-Louis Plot pour conquérir de nouveaux marchés.

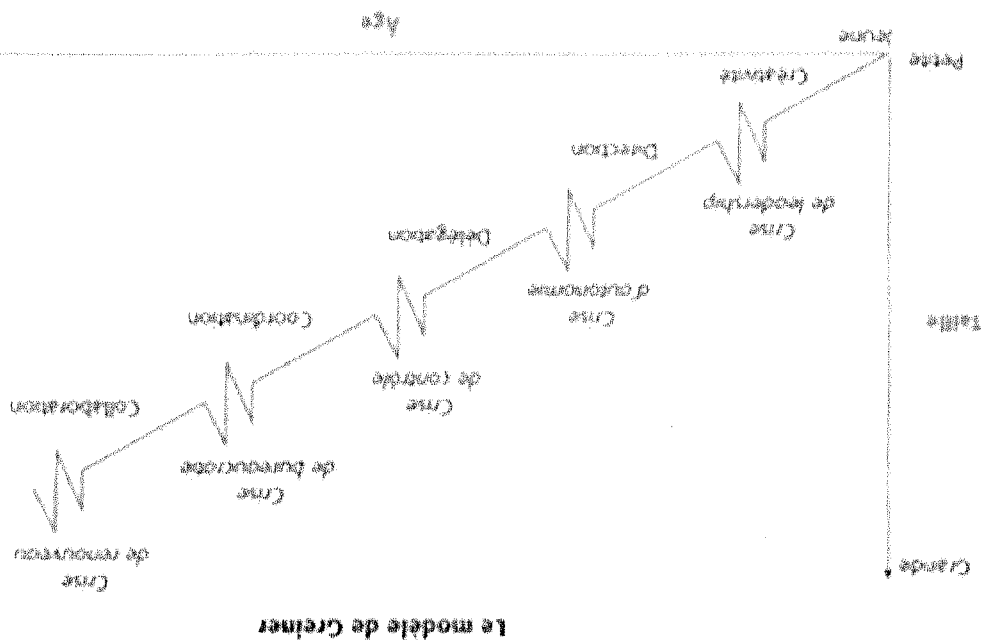
Source : Les Echos du 23 mars 2016

*BPI : Banque publique d'investissement

Ressource 3 : les différentes phases d'évolution d'une entreprise selon L. Greiner.

Le théoricien américain des organisations, Larry Greiner, décrit les organisations en fonction de phases d'évolution. Chaque phase de l'évolution d'une entreprise commence par une crise et s'achève par une autre crise qui la conduit à passer à la phase suivante.

Par exemple la première phase entrepreneuriale s'achève sur une crise de leadership qui ouvre sur une phase de collectivité et ainsi de suite.



Source : les auteurs