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 :
formav.co/explorer

Management des entreprises

Session 2011 • Code sujet : **11-MANAGE-ME-AG-LRM** • Durée : **3 heures**

Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement

1. Tôleries Muller-Schuster : évolution, difficultés de management et conduite du changement (7 questions) **Page 3**

2. Ce qu'il faut retenir & Questions fréquentes (FAQ) (Synthèse & Q&A Examen) **Page 7**

Sujet officiel (PDF) : https://coursbtsci.fr/assets/annales/bts-ci/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2011/BTS CI - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2011 - 1-Sujet.pdf

1. Tôleries Muller-Schuster : évolution, difficultés de management et conduite du changement

Le cas retrace le développement des Tôleries Muller-Schuster et leur situation en 2010 : évolution de la gouvernance, difficultés de production, retards, baisse de productivité et adaptation à une demande plus individualisée. Les ressources documentaires portent sur le secteur de la tôlerie, la RSE, les réorganisations et la mesure de la performance.

Analyse de la situation de l'entreprise

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

Les actions de Muller-Schuster relèvent de plusieurs dimensions de la RSE :

- **Sociale :** salaires supérieurs à ceux des concurrents, intéressement des salariés aux bénéfices et crèche pour leurs enfants.
- **Sociétale :** mécénat local et soutien financier à l'équipe de handball de la ville.
- **Environnementale :** démarche engagée pour obtenir une certification en développement durable et objectif de réduire les émissions de CO_2 de 20 % en cinq ans.

La certification et la réduction des émissions sont des objectifs annoncés, et non des résultats déjà obtenus.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Politique sociale favorable, crèche, mécénat local et démarche environnementale avec une baisse visée de 20 % des émissions de CO_2 en cinq ans.

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

À sa création, l'entreprise relève d'une **logique entrepreneuriale** : Richard Schuster prend personnellement les décisions, réoriente l'activité vers la tôlerie, investit dans des machines et absorbe deux concurrents. Le pouvoir est concentré entre les mains du dirigeant, qui saisit les occasions de croissance.

En 2010, la complexité de l'entreprise conduit Tony Schuster à confier sa direction à un ingénieur expérimenté en gestion. Celui-ci fixe des objectifs collectifs et commande un audit : la gestion devient plus formalisée et professionnelle. Tony Schuster conserve néanmoins la propriété du capital, ce qui distingue encore propriété et direction sans les séparer complètement.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> La direction passe d'un entrepreneur qui décide et investit personnellement à un gestionnaire professionnel qui fixe des objectifs et pilote l'activité. Tony Schuster conserve le capital.

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

Facteur de contingence	Éléments du cas	Conséquence organisationnelle
Taille et complexité	Croissance, diversification, activité internationale	Besoin d'une gestion professionnelle et d'objectifs formalisés
Environnement et marché	Demande individualisée, délais raccourcis, clients perdus	Adapter la production et améliorer la coordination
Technologie et productivité	Machines obsolètes, chaîne vétuste, productivité en baisse	Réorganiser et moderniser la production
Ressources humaines	Polyvalence et qualifications insuffisantes, résistances au changement	Former les salariés et accompagner la réorganisation

La croissance rend la gestion familiale centralisée moins adaptée. La pression du marché et les difficultés de production imposent une organisation plus réactive, tandis que les enjeux humains appellent un accompagnement du changement.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> La croissance et la complexité appellent une gestion professionnelle ; l'évolution de la demande, les équipements vétustes et les compétences insuffisantes imposent une adaptation de la production.

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

La performance s'évalue en comparant les résultats aux objectifs, en tenant compte de l'efficacité et de l'efficience. Les indicateurs doivent couvrir les dimensions clés de l'entreprise :

- **Économiques et financiers :** chiffre d'affaires, résultat d'exploitation, coûts et trésorerie.
- **Commerciaux :** satisfaction client, retards de livraison, clients perdus et part du chiffre d'affaires à l'export.
- **Productifs :** productivité, durée de fabrication, taux de défauts et distance parcourue par les pièces.
- **Sociaux et environnementaux :** absentéisme, rotation du personnel, émissions de CO_2 et avancement des certifications.

Les objectifs annoncés pour 2011 sont une hausse de 5 % du chiffre d'affaires, de 3 % de la productivité et de 5 % du résultat d'exploitation.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Comparer les indicateurs économiques, commerciaux, productifs, sociaux et environnementaux aux objectifs 2011 : chiffre d'affaires +5 %, productivité +3 %, résultat d'exploitation +5 %.

Identification du problème de management et proposition de solutions

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

Muller-Schuster doit adapter son organisation de production à une demande désormais plus individualisée et à des délais plus courts, tout en améliorant sa productivité et en préservant l'engagement des salariés.

La production d'une pièce prend en moyenne un mois et son parcours dépasse 8 000 mètres. Les retards se multiplient, cinq clients importants ont rompu leurs relations commerciales en 2009 et la satisfaction client n'atteint que 70 %. La chaîne vétuste et le manque de polyvalence aggravent ces difficultés. La réorganisation suscite aussi des résistances, liées au manque d'explications, à la perte d'autonomie ressentie et à la reconnaissance jugée insuffisante des efforts.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Réorganiser la production pour répondre aux commandes individualisées et réduire les retards, tout en améliorant la productivité et en maintenant l'engagement des salariés.

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

Solution	Avantages	Inconvénients ou conditions
Créer une unité pour les commandes spécifiques et une autre pour les grandes séries	Adapter les procédés à chaque type de demande	Coordination et répartition des ressources à organiser
Moderniser les ateliers et réduire les déplacements	Améliorer productivité et délais	Investissements et perturbations temporaires
Former à la polyvalence, associer les salariés et faire évoluer l'organisation hiérarchique	Développer les compétences et l'autonomie	Temps de formation et accompagnement nécessaires
Mettre en place un suivi informatique des commandes ou externaliser les activités peu performantes, comme les livraisons	Mieux suivre les commandes ou recourir à une expertise spécialisée	Coût, dépendance au prestataire et perte possible de maîtrise

La trésorerie saine et l'endettement minimal permettent d'envisager des investissements. La délocalisation pourrait réduire les coûts salariaux, mais s'oppose au choix éthique de maintenir les emplois en France.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Prioriser la modernisation, la formation et une organisation adaptée aux petites séries ; envisager le suivi informatique et l'externalisation avec leurs coûts et risques. La délocalisation entre en conflit avec le maintien des emplois en France.

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

Dans l'approche de Crozier, le changement peut menacer les marges d'autonomie et les zones de maîtrise des salariés. L'incertitude sur les objectifs, les nouvelles tâches et la reconnaissance des efforts alimente aussi les résistances. Il faut donc associer les équipes et rendre les changements compréhensibles.

1. Expliquer les raisons, les objectifs et les conséquences concrètes de la réorganisation.
2. Consulter les salariés et les syndicats pour identifier les difficultés et négocier les modalités du changement.
3. Former les équipes aux nouvelles tâches et à la polyvalence attendue.
4. Déployer progressivement, recueillir les retours et préciser les critères de reconnaissance des efforts.

Ces mesures réduisent l'incertitude et favorisent l'appropriation de la nouvelle organisation.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Informer clairement, consulter et former les équipes, négocier les modalités, déployer progressivement et reconnaître les efforts.

Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2011)

Bilan de l'épreuve : Cette épreuve de Management des entreprises, session 2011, porte le code 11-MANAGE-ME-AG-LRM et dure trois heures ; aucun coefficient n'est indiqué. L'étude des Tôleries Muller-Schuster mobilise le cas de l'entreprise et des ressources sur la tôlerie, la RSE et la performance. Les questions évaluent l'analyse de l'organisation, l'identification d'un problème de management, la proposition de solutions et l'accompagnement du changement.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- La performance associe l'efficacité, atteinte du résultat visé, et l'efficience, atteinte de l'objectif dans le respect des ressources négociées.
- La RSE désigne les responsabilités et actions de l'entreprise envers ses salariés, la société et l'environnement.
- Les facteurs de contingence influencent les choix d'organisation selon la situation de l'entreprise, son environnement et les exigences de son activité.
- Un indicateur permet de comparer les résultats aux objectifs et de suivre les écarts dans le temps.

Points de vigilance & attentes du jury

- Justifiez les analyses par des faits précis du cas et par les ressources documentaires pertinentes.
- Distinguez la logique entrepreneuriale de la logique managériale en examinant les responsabilités et les décisions.
- Pour chaque solution, reliez les avantages et les inconvénients aux enjeux réels de l'entreprise.
- Choisissez des indicateurs observables, chacun associé à un objectif clairement formulé.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment proposer un indicateur pertinent pour cette étude de cas ?

Associez chaque indicateur à un objectif précis et à une donnée observable. Pour suivre l'amélioration des livraisons, vous pouvez mesurer la proportion de commandes livrées dans les délais ou le nombre de retards.

Q : Quelle différence faire entre efficacité et efficience dans ce sujet ?

L'efficacité désigne l'atteinte du résultat visé. L'efficience vérifie que l'objectif est atteint en respectant les ressources convenues. La ressource sur la performance précise que ces deux dimensions sont réunies dans la performance.

Q : Le sujet donne-t-il un barème ou une répartition du temps par question ?

Aucun barème ni temps par question n'est indiqué. Vous disposez de trois heures pour traiter sept questions : répartissez le temps selon leur ampleur, en gardant une durée suffisante pour justifier et relire vos réponses.

Q : Quels critères privilégier pour répondre aux questions d'analyse et de solution ?

Construisez un raisonnement lié au cas : exposez les faits utiles, identifiez le problème, puis reliez chaque solution à ses avantages et limites. Le sujet ne fournit pas de grille de notation détaillée ni de norme particulière.

Sujet officiel associé (PDF) : https://coursbtsci.fr/assets/annales/bts-ci/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2011/BTS CI - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2011 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Commerce International : Toutes les annales & corrigés • Fiches de révision complètes • Simulateur de notes d'examen

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

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.