

Indications de correction et barème Doitrand

Proposition de barème sur 100 points

Dossier 1 - L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE DOITRAND	26 points
Questions obligatoires	
1.1 Identifier les domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise Doitrand.	6 points
1.2 Présenter et justifier les forces de l'entreprise Doitrand.	12 points
Questions au choix	
1.3a Identifier et justifier l'approche marketing de l'entreprise Doitrand sur le marché des portes de garage pour particuliers.	8 points
1.3b Décrire les mécanismes de coordination mis en œuvre au sein de l'entreprise Doitrand.	
Dossier 2 – L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE	35 points
Question obligatoire	
2.1 Analyser la performance sociale de l'entreprise Doitrand au regard des indicateurs du secteur.	10 points
Questions au choix	
2.2a Comparer les évolutions annuelles du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et du résultat net de 2017 à 2019 de l'entreprise Doitrand.	10 points
2.2b Analyser la performance financière de l'entreprise au regard des indicateurs du secteur du bâtiment et des travaux publics.	
Question obligatoire	
2.3 En une quinzaine de lignes, montrer que le management exercé au sein de l'entreprise Doitrand constitue un atout pour l'entreprise.	15 points
Dossier 3 – LA RECHERCHE DE L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE	39 points
Questions obligatoires	
3.1 Identifier les dysfonctionnements qui existaient en 2016 dans l'organisation du travail et repérer les actions mises en œuvre pour les corriger.	10 points
3.2 À partir des résultats de l'audit interne, mesurer l'efficacité de ces actions.	9 points
3.3 Analyser, à l'aide des indicateurs financiers (BFR, FRNG, trésorerie nette), la situation financière de l'entreprise Doitrand. Conclure quant à sa capacité à s'endetter.	12 points
3.4 Citer deux avantages et deux inconvénients à la mise en place du module de service après-vente (SAV) du PGI pour la prise en charge d'une demande de réparation.	8 points
TOTAL	100 points

Capacités évaluées

Dossier 1 – L'organisation de l'entreprise Doitrand	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
1.1 Identifier les domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise Doitrand.	1ère en management Thème 3 : Les choix stratégiques des organisations 3.1 Quelles options stratégiques pour les entreprises ?	Repérer les choix stratégiques.
1.2 Présenter et justifier les forces de l'entreprise Doitrand.	1ère en management Thème 2 : Le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs 2.2 Comment élaborer le diagnostic stratégique ?	Recenser les éléments du diagnostic internes et externes. Identifier les compétences distinctives à partir de l'analyse de compétences et de ressources de l'organisation et des bonnes pratiques du secteur.
1.3a Identifier et justifier l'approche marketing de l'entreprise Doitrand sur le marché des portes de garage pour particuliers.	Terminale en MSGN Thème 1 : Les organisations et l'activité de production de biens et de services 1.1 Quels produits ou quels services pour quels besoins ?	Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l'entreprise détecte les tendances et besoins.
1.3b Décrire les mécanismes de coordination mis en œuvre au sein de l'entreprise Doitrand.	Terminale en MSGN Thème 1 : Les organisations et l'activité de production de biens et de services 1.5 Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ?	Distinguer et justifier le type d'organisation de travail choisi. Décrire les mécanismes de coordination mis en place.
Dossier 2 – L'analyse de la performance globale	Niveau – Programme Thème - Question	Capacités
2.1 Analyser la performance sociale de l'entreprise Doitrand au regard des indicateurs du secteur.	1ère en sciences de gestion et numérique Thème 1 : De l'individu à l'acteur <i>Comment concilier gestion efficace des ressources humaines et coût du travail ?</i> Thème 2 : Création de valeur et performance <i>La création de valeur conduit-elle toujours à la performance globale ?</i> Terminale en MSGN Thème 2 : Les organisations et les acteurs 2.1. Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?	Mesurer l'activité de travail à l'aide d'indicateurs pertinents. Effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace pour situer la performance d'une organisation. Identifier les modalités de coopération dans une organisation. Distinguer les facteurs de motivation.
2.2a Comparer les	1ère en sciences de gestion et	Utiliser un bilan et un compte de

<p>évolutions annuelles du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et du résultat net de 2017 à 2019 de l'entreprise Doitrand.</p>	<p>numérique Thème 3 : Création de valeur et performance <i>Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?</i></p>	<p>résultat pour repérer la valeur financière produite par une organisation. Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation.</p>
<p>2.2b Analyser la performance financière de l'entreprise au regard des indicateurs du secteur du bâtiment et des travaux publics.</p>	<p>1ère en sciences de gestion et numérique Thème 3 : Création de valeur et performance <i>La création de valeur conduit-elle toujours à une performance globale ?</i></p>	<p>Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation.</p>
<p>2.3 En une quinzaine de lignes, montrer que le management exercé au sein de l'entreprise Doitrand constitue un atout pour l'entreprise.</p>	<p>1ère en management Thème 2 : Le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs 2.2 <i>Comment élaborer le diagnostic stratégique ?</i></p> <p>Terminale en MSGN Thème 1 : Les organisations et l'activité de production de biens et de services 1.2. <i>Quelles ressources pour produire ?</i> 1.5 <i>Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ?</i></p>	<p>Recenser les éléments du diagnostic internes et externes. Identifier les compétences distinctives à partir de l'analyse de compétences et de ressources de l'organisation et des bonnes pratiques du secteur.</p> <p>Repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation. Distinguer et justifier le type d'organisation du travail choisi. Décrire les mécanismes de coordination mis en place.</p>
<p>Dossier 3 – La recherche de l'amélioration de la performance</p>	<p>Niveau – Programme Thème – Question</p>	<p>Capacités</p>
<p>3.1 Identifier les dysfonctionnements qui existaient en 2016 dans l'organisation du travail et repérer les actions mises en œuvre pour les corriger.</p>	<p>Terminale en MSGN Thème 1 : Les organisations et l'activité de production de biens et services. 1.2. <i>Quelles ressources pour produire ?</i></p> <p>Thème 2 : Les organisations et les acteurs 2.1. <i>Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?</i></p>	<p>Repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins des organisations.</p> <p>Apprécier le degré de concentration du pouvoir de décision. Distinguer les facteurs de motivation</p>
<p>3.2 À partir des résultats de l'audit interne, mesurer l'efficacité de ces actions.</p>	<p>Terminale en MSGN Thème 1 : Les organisations et l'activité de production de biens et services. 1.2. <i>Quelles ressources pour produire ?</i></p>	<p>Repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins des organisations.</p>

	<p>1ère en sciences de gestion et numérique</p> <p>Thème 1 : De l'individu à l'acteur</p> <p><i>Comment concilier gestion efficace des ressources humaines et coût du travail ?</i></p>	<p>Mesurer l'activité de travail à l'aide d'indicateurs pertinents.</p>
<p>3.3 Analyser, à l'aide des indicateurs financiers (BFR, FRNG, trésorerie nette), la situation financière de l'entreprise Doitrand. Conclure quant à sa capacité à s'endetter.</p>	<p>Terminale en MSGN</p> <p>Thème 1 : Les organisations et l'activité de production de biens et services.</p> <p><i>1.2. Quelles ressources pour produire ?</i></p>	<p>Identifier les choix de financement possibles.</p>
<p>3.4 Citer deux avantages et deux inconvénients à la mise en place du module de service après-vente (SAV) du PGI pour la prise en charge d'une demande de réparation.</p>	<p>1ère en sciences de gestion et numérique</p> <p>Thème 2 : Numérique et intelligence collective</p> <p><i>Le numérique crée-t-il de l'agilité ou de la rigidité organisationnelle ?</i></p> <p>Terminale en MSGN</p> <p>Thème 2 : Les organisations et les acteurs</p> <p><i>2.2. Les transformations numériques, vecteur d'amélioration de la relation avec les clients et usagers ?</i></p>	<p>Repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion sur la circulation de l'information, l'organisation du travail et le rôle des acteurs.</p> <p>Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers.</p>

GUIDE DE CORRECTION

DOSSIER 1 : L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE DOITRAND

1.1 Identifier les domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise Doitrand.

L'entreprise Doitrand a deux domaines d'activités stratégiques (DAS) :

- le domaine des portes, portails à usage collectif dans un premier temps (marché de l'habitat collectif) ;
- le domaine des portes, portails à usage individuel (marché de l'habitat individuel ou de particuliers), développé depuis les années 2000.

1.2 Présenter et justifier les forces de l'entreprise Doitrand.

Plusieurs forces peuvent être distinguées, tous les éléments du corrigé ne sont pas attendus. Une présentation par ressources et compétences peut être valorisée.

Les forces	Les justifications au regard du contexte
<i>Sa capacité de production et de livraison</i> (organisation de la production)	Il s'agit de mieux répondre aux attentes des clients en proposant une offre adaptée.
<i>Le respect de la norme de sécurité</i> (qualité)	Il s'agit d'un gage de qualité ainsi qu'un élément de différenciation. En effet, les normes de sécurité se sont progressivement renforcées en réponse aux accidents graves rencontrés lors de l'utilisation de certains produits du marché. En soutenant des efforts de normalisation, Doitrand devient leader du marché.
<i>La capacité d'innovation</i>	L'innovation, notamment dans les portes automatiques, lui a permis de se diversifier et de développer son activité sur le secteur des immeubles collectifs d'habitation. Cette diversification lui a permis de faire face non seulement aux évolutions de l'environnement (augmentation du coût de l'acier), mais aussi à ses difficultés financières.
<i>Une production (intégrée) en interne</i> (mode de production)	Cette intégration permet d'assurer une sécurité sur l'ensemble de la chaîne de production. Or, cette sécurité est attendue par les exigences de normalisation. Cela a permis à l'entreprise de devenir leader du marché.
<i>Le bureau d'études (intégré)</i> (mode de production)	Il permet de répondre de manière très personnalisée et en mode sur mesure aux attentes des consommateurs permettant à l'entreprise de mettre en œuvre son approche marketing.
<i>Un réseau de distribution étendu</i>	Son réseau de distribution est réparti sur l'ensemble du territoire français. Cela permet de répondre au plus près aux attentes des clients notamment par les 30 agences.
<i>La garantie de conformité offerte par le service</i>	Cette garantie, outre le fait d'être un outil de différenciation, permet de sécuriser le client, d'être un gage de qualité et donc de fidéliser le client.
<i>Management basé sur la confiance</i>	Ce management est un facteur de motivation et de performance des salariés.

La compétence distinctive de l'entreprise Doitrand est son expertise, gage de qualité qui est le fondement de sa stratégie de différenciation.

1.3a Identifier et justifier l'approche marketing de l'entreprise Doitrand sur le marché des portes de garage pour particuliers.

Toute approche pertinente est acceptée.

L'approche marketing de Doitrand pour le marché des particuliers est une démarche réactive. En effet l'entreprise répond aux besoins exprimés par les consommateurs par une offre adaptée.

Ainsi, ayant perçu le besoin existant des particuliers, l'entreprise décide de leur proposer ses produits (portails, portes de garage). Cela aboutira petit à petit à la création d'un deuxième domaine d'activités.

1.3b Décrire les mécanismes de coordination mis en œuvre au sein de l'entreprise Doitrand.

Tous les éléments du corrigé ne sont pas attendus.

Les **mécanismes de coordination** sont de nature différente dans l'entreprise.

Le premier est la coordination des tâches entre les individus par la communication informelle (l'ajustement mutuel selon la typologie de Mintzberg – *référence non exigée*). En cas de problèmes, le collaborateur va chercher la compétence dont il a besoin dans l'entreprise.

Le second est la coordination par le biais de résultats, normes, procédures ou qualifications (la supervision directe selon la typologie de Mintzberg – *référence non exigée*). Seule la hiérarchie de compétences existe. Si le problème est trop difficile, le salarié doit en référer à la direction.

Enfin, il existe une coordination par automatisation de procédures (standardisation des process et processus selon la typologie de Mintzberg). Le travail est réalisé à la chaîne (chaîne de production) ; il y a donc standardisation. *Non exigible, car implicite dans les documents.*

DOSSIER 2 : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

2.1 Analyser la performance sociale de l'entreprise Doitrand au regard des indicateurs du secteur.

Deux indicateurs sociaux sont proposés : le taux de rotation du personnel et le taux d'absentéisme.

Entreprise (rappel du document 7)	2016	2017	2018
taux de rotation du personnel	7,09 %	7,76 %	5,95 %
taux d'absentéisme	7,34 %	6,82 %	4,57 %
Secteur du BTP (rappel du document 7)			
taux de rotation du personnel	20 %	20 %	20 %
taux d'absentéisme	3,43 %	3,94 %	4,26 %

On constate que :

- Le **taux de rotation du personnel** est beaucoup moins élevé que celui du secteur. De plus, ce dernier tend à diminuer au cours du temps. Plus l'écart se creuse, plus la situation de l'entreprise s'améliore. On peut donc considérer que le taux de rotation est faible et que l'entreprise dispose d'une bonne capacité à fidéliser ses collaborateurs.
- Le **taux d'absentéisme** de l'entreprise est plus important que celui du secteur, en dépit de la mise en œuvre par Roland Doitrand d'un management par la confiance. Toutefois, les mesures semblent relativement efficaces pour motiver les collaborateurs, en particulier au vu des attentes des salariés de la nouvelle génération. En effet, l'écart se réduit entre le taux d'absentéisme de l'entreprise et celui du secteur.

2.2a Comparer les évolutions annuelles du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et du résultat net de 2017 à 2019 de l'entreprise Doitrand.

Tableau récapitulatif des données à extraire du document 9.

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	26 083 561	27 918 322	29 836 387
Valeur ajoutée	9 497 646	10 163 160	10 441 632
Résultat net	1 155 411	1 509 783	1 302 501

Calcul des évolutions des données.

Exemple de calcul pour le CA 2018/2017 = $(27\,918\,322 - 26\,083\,561) / 26\,083\,561$.

	2018/17	2019/18
Chiffre d'affaires	+ 7,03 %	+ 6,87 %
Valeur ajoutée	+ 7,01 %	+ 2,74 %
Résultat net	+ 30,67 %	- 13,73 %

L'évolution du **chiffre d'affaires** ralentit peu à peu (augmentation à taux décroissant). Cette tendance est aussi observée pour la **valeur ajoutée** plus fortement encore (7,01 % de croissance pour 2018/2017 mais seulement 2,74 % pour 2019/2018). La croissance de la valeur ajoutée ralentit plus fortement que celle du chiffre d'affaires. L'entreprise reste dynamique et en croissance, mais cette croissance semble s'essouffler. En revanche, le **résultat** net baisse (- 13,73 %) après avoir fortement augmenté (+ 30,67 %) en 2018. Ceci s'explique par une baisse du résultat d'exploitation.

2.2b Analyser la performance financière de l'entreprise au regard des indicateurs du secteur du bâtiment et des travaux publics.

L'étude de la performance financière peut nécessiter la réalisation d'un tableau de bord.

	Secteur du BTP	Entreprise Doitrand
Taux de VA (VA/CA)	34,4 %	35 %
Taux de rentabilité (Résultat Net /CA)	2,72 %	4,37 %
Rentabilité financière (Résultat Net Comptable / Capitaux propres)	9,31 %	5,84 %

La performance financière de l'entreprise démontre :

- un **taux de valeur ajoutée** et de **profitabilité** meilleur que celui du secteur (35% pour Doitrand contre 34,4% pour le secteur et 4,37% pour l'entreprise Doitrand contre 2,72% pour le secteur) ;
- une **rentabilité financière** moins bonne que le secteur (5,84% pour l'entreprise Doitrand contre 9,31% pour le secteur). Cette situation peut se justifier car Doitrand recourt peu à l'endettement, et ne bénéficie pas d'un effet de levier.

2.3 En une quinzaine de lignes, montrer que le management exercé au sein de l'entreprise Doitrand constitue un atout pour l'entreprise.

La gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise Doitrand se caractérise par un management basé sur la confiance. Les salariés sont ainsi responsables de leur poste de travail, ce qui permet une plus grande flexibilité dans l'organisation de la production. De plus, cette organisation favorise la collaboration au sein de l'entreprise, et permet ainsi de développer peu à peu les compétences de chacun. Ce management basé sur la confiance se traduit aussi dans les choix de l'organisation du travail, qui cherche à garantir le bien-être des salariés : horaires flexibles, facilités pour concilier vie professionnelle et vie privée...

La responsabilisation des salariés, l'ajustement mutuel et le développement de leur autonomie favorisent l'implication et la motivation des salariés, qui s'investissent d'autant plus au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, ils ne s'adressent à la direction que pour les situations les plus complexes.

Cette motivation est renforcée par un système de primes en fonction du temps de travail effectué.

La reconnaissance du savoir-faire des salariés, de la valeur qu'ils apportent à l'entreprise contribuent à l'amélioration de la qualité, de la productivité...

Le management basé sur la confiance facilite aussi la prise d'initiative, la circulation d'idées, et constitue un climat favorable.

Il permet enfin la flexibilité de la production, et une grande adaptation de l'offre aux besoins du client (fabrication sur mesure par exemple).

Ainsi, les choix en matière de gestion de ressources humaines permettent à l'entreprise de disposer d'une main d'œuvre fidèle, de plus en plus compétente et impliquée. Ce qui permet ainsi une production de qualité, à la base de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

DOSSIER 3 : LA RECHERCHE DE L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

3.1 Identifier les dysfonctionnements qui existaient en 2016 dans l'organisation du travail et repérer les actions mises en œuvre pour les corriger.

Dysfonctionnements en 2016	Actions mises en œuvre
Un manque de structuration de l'entreprise, avec l'absence d'un management intermédiaire (par exemple des responsables de production), ce qui entraînait un manque de pilotage ressenti par les salariés.	L'instauration d'un responsable de production pour jouer le rôle de chef d'orchestre et non celui de gendarme. Les salariés peuvent maintenant aller vers un manager chef d'orchestre et non gendarme (leadership).
L'usage du téléphone portable même pendant la réalisation des tâches (enjeux de la vie connectée).	C'est par une interdiction que la problématique relative à l'usage du téléphone portable a été réglée.
L'allongement des temps de pause.	La généralisation du système de pointeuse dans les bureaux, étendu aux cadres, permet de faciliter

	l'introduction de la flexibilité du temps de travail (horaires aménagés en fonction des besoins des collaborateurs). Afin de diminuer les temps de pause, l'entreprise a également installé des machines à café dans des salles de pauses. Pour accéder à ces salles, le collaborateur doit dépointer. Aussi, la pause n'est plus payée afin d'inciter le collaborateur à diminuer la durée de sa pause. Cela a également permis de clarifier les choses, et d'apaiser le climat social.
--	--

3.2 À partir des résultats de l'audit interne, mesurer l'efficacité de ces actions.

Le bilan social permet d'évaluer la performance sociale de l'entreprise Doitrand.

Mise en évidence de la **performance sociale** :

	Avant	Après	Écart
Votre degré d'autonomie	80 %	82 %	+2
Vos horaires de travail	82 %	75 %	- 7
L'ambiance de travail	50 %	65 %	+ 15
Les relations avec le supérieur hiérarchique	49 %	69 %	+ 20
L'équilibre vie professionnelle / personnelle	78 %	75 %	- 3
La prise en charge de la pénibilité du travail	20 %	36 %	+16
L'information et la communication interne	28 %	40 %	+ 12
Votre rémunération	80 %	75 %	- 5

Les améliorations les plus notables concernent l'ambiance de travail, les relations avec le supérieur hiérarchique, la prise en charge de la pénibilité et l'information et la communication interne. Il s'agissait des axes démontrant des plus forts dysfonctionnements. La nomination, en particulier, de responsables de production a sans doute permis de fluidifier l'information et d'améliorer les relations internes. La clarification des règles relatives aux horaires a parallèlement contribué à apaiser l'ambiance du travail.

La performance a donc été améliorée.

3.3 Analyser, à l'aide des indicateurs financiers (BFR, FRNG, trésorerie nette), la situation financière de l'entreprise Doitrand. Conclure quant à sa capacité à s'endetter.

Calcul des indicateurs financiers :

FRNG	= 37 956 – 21 062 (Ressources stables - Emplois stables)
BFR	= 16 189 – 5 803 (Actif circulant - Passif circulant)
TN	= 16 894 – 10 386 (FRNG – BFR)

Commentaires :

L'équilibre financier est respecté. Les ressources stables financent les emplois stables (FRNG >0). De plus, ces ressources stables permettent de couvrir le BFR. La trésorerie nette est ainsi positive. Elle est de 6 508 €. L'entreprise n'a pas recours à des financements de court terme (les concours bancaires sont nuls). L'entreprise Doitrand dispose donc d'une capacité de financement interne importante.

Elle pourrait également recourir à l'emprunt car son ratio d'autonomie financière est très inférieur à 100 %, proche de 0 %. Il est de 0,03 % en 2019.

Ce recours à l'emprunt pourrait alors lui permettre de bénéficier d'un effet de levier (*non exigé*).

3.4 Citer deux avantages et deux inconvénients à la mise en place du module de service après-vente (SAV) du PGI pour la prise en charge d'une demande de réparation.

La mise en place du module SAV du PGI permet d'améliorer la prise en charge des demandes de réparation :

- En passant par le site *Web* pour faire une demande de SAV, cela permet de raccourcir le temps de traitement car l'activité de prise en charge de la demande de la part de l'accueil de l'entreprise est supprimée. Par ailleurs, le fait de dématérialiser les échanges (plus d'envoi de courrier papier) fait gagner du temps dans la communication entre l'entreprise et le client.
- L'interfaçage entre le site *Web* et le PGI permet au client d'avoir un accès en temps réel au suivi du traitement de sa demande. En effet, la base de données contenant toutes les informations liées au client et à sa demande est commune aux différents acteurs et permet une mise à jour immédiate des informations.

Mais cela :

- oblige le client à avoir accès à internet et à savoir utiliser le service en ligne ;
- peut mettre la pression sur les techniciens car les clients pourront s'adresser à eux directement.