

BTS TERTIAIRES
TOUTES
SPECIALITES

Session 2024

Epreuve : **Management des
entreprises**

Durée de l'épreuve : 3 heures

PROPOSITION DE
CORRIGÉ

PREMIERE PARTIE : ANALYSE DU CONTEXTE

1. Qualifier le style de direction de Jean-Louis Desjoyaux.

Après avoir analysé les interactions entre les managers et leurs subordonnés le psychologue américain Rensis Likert (1903-1981) a identifié quatre styles de direction :

- Le style autoritaire : le manager ne fait pas confiance aux salariés, ne les consulte pas et ne communique avec eux que de manière descendante, basant la motivation sur la crainte et les sanctions.
- Le style paternaliste : caractérisé par une confiance limitée envers les subordonnés, une consultation occasionnelle sur des aspects mineurs, et un système de motivation alternant récompenses et sanctions, favorisant l'individualisme.
- Le style consultatif : où le manager consulte les subordonnés avant de décider, tout en gardant le dernier mot, favorisant l'esprit d'équipe et une communication bidirectionnelle.
- Le style participatif : où tous les membres de l'équipe participent à la prise de décision, privilégiant l'esprit d'équipe et une circulation libre de l'information.

Le style de direction de Jean Louis Desjoyaux semble correspondre au style participatif. En effet Il délègue beaucoup et laisse des responsabilités à aux chefs de service. Ce fonctionnement favorise l'esprit d'équipe et l'autonomie des collaborateurs. Par exemple la gestion autonome du budget par sa fille Fanny ainsi que la responsabilité confiée à la directrice industrielle vont aussi dans ce sens. De plus, le fait d'avoir peu de réunions formelles mais de favoriser les échanges informels, avec des prises de décisions immédiates, illustre un mode de fonctionnement participatif.

2. Caractériser les finalités de l'entreprise Desjoyaux.

La finalité constitue la raison d'être de toute entreprise, orientant ses actions à long terme. Selon Peter Drucker, elle réside dans la création et l'expansion de la clientèle, impliquant la satisfaction des besoins des clients. Une entreprise peut ainsi poursuivre une ou plusieurs finalités :

- Une finalité économique, se traduisant par la satisfaction des clients, la création de valeur financière via la rentabilité ;
- Une finalité sociale, englobant la considération des attentes des employés ;
- Une finalité sociétale, contribuant au bien-être de la société dans son ensemble.

Pour l'entreprise Desjoyaux, plusieurs finalités se distinguent :

Finalité économique : Un résultat net en hausse de 25,5 millions d'euros pour l'exercice 2021 - 2022 (+82%), accompagné de la satisfaction des actionnaires, qui ont vu leurs dividendes doublés par rapport à l'année précédente, assurant ainsi sa pérennité.

Finalité sociale : En 2021, l'entreprise a redistribué quatre millions d'euros à ses collaborateurs à travers des dispositifs d'intéressement et de participation.

Finalité sociétale : Engagée dans la création locale d'emplois et la démocratisation des piscines ainsi que dans le recyclage, Desjoyaux contribue activement au bien-être de la société.

3. Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique de l'entreprise

Le diagnostic stratégique vise à évaluer le potentiel global de l'entreprise, incluant ses ressources matérielles, humaines, financières et immatérielles. Son objectif est d'identifier à la fois les forces et les faiblesses en termes de ressources et de compétences. Cette analyse permet de déterminer la capacité de l'entreprise à relever les défis environnementaux tout en garantissant son efficacité et sa pérennité. Dans la perspective de la théorie des ressources et compétences d'E. Penrose, l'entreprise est examinée comme un ensemble de ressources tangibles (telles que les équipements et les ressources financières et humaines dans leur dimension quantitative) et intangibles (comme la réputation, l'image, les savoirs, le savoir-faire du personnel, le savoir organisationnel et managérial, ainsi que les ressources technologiques).

Voici les principaux éléments du diagnostic stratégique de l'entreprise :

	Forces	Faiblesses
Ressources tangibles	<p>Infrastructure de production intégrée comprenant des sites de production internes et externes ;</p> <p>Standardisation des processus et une forte intégration verticale ;</p> <p>Capacité à contrôler plus de 90% du coût de revient en interne ;</p> <p>Chiffre d'affaires croissant ;</p> <p>Investissements réguliers dans l'amélioration de la production ;</p> <p>Réseau de concessionnaires exclusifs et sa présence internationale ;</p> <p>Extension de 10 000 m² notamment, la construction</p>	<p>Difficultés de recrutement de personnel qualifié pour l'installation de piscines.</p> <p>Augmentation du coût des matières premières</p>

	d'un nouveau bâtiment R&D ;
Ressources intangibles	<p>Marque bien établi / leaders mondiaux ;</p> <p>Innovations technologiques brevetées telles que le coffrage permanent actif et le système de filtration intégrée ;</p> <p>Produits avec un bon rapport qualité-prix ;</p> <p>Engagement envers le développement durable avec des partenariats dans le recyclage.</p>

Aussi l'analyse externe de l'environnement permet d'identifier les opportunités et les menaces :

Opportunités	Menaces
Toutes les régions sont concernées par la progression du nombre de piscines ; Météo favorable.	Souhait d'interdire les piscines privées ; Restrictions d'utilisation sur l'eau, pour remplir les piscines ; Sécheresse historique ; Modifier les plans locaux d'urbanisme pour limiter la construction de piscine.

et les menaces :

4. Identifier et expliquer la stratégie de domaine choisie par l'entreprise.

L'entreprise doit déterminer les stratégies qu'elle va adopter pour ses domaines d'activité dans l'objectif de renforcer son avantage concurrentiel et d'assurer sa pérennité. Selon Michael Porter, on distingue plusieurs stratégies de domaine :

- La stratégie de concentration, qui implique de se concentrer sur un segment spécifique du marché.
- La stratégie de domination par les coûts vise à maintenir des coûts de production bas par rapport aux concurrents, ce qui permet à l'entreprise de proposer des prix compétitifs.
- La stratégie de différenciation, consiste à proposer des produits ou services uniques, afin qu'elle puisse se démarquer de ses concurrents et de fidéliser sa clientèle.

Desjoyaux adopte une stratégie de différenciation. En effet, l'entreprise investie massivement dans la recherche et le développement, afin de proposer des produits innovants bénéficiant d'une bonne image aux yeux des clients. Ces propositions visent à se démarquer des concurrents en offrant des produits uniques et variés. De plus, le dépôt régulier de brevets internationaux renforce cette stratégie en protégeant la propriété intellectuelle de l'entreprise et en empêchant la reproduction par les concurrents permet ainsi à l'entreprise d'obtenir un monopole temporaire sur ses nouveaux produits attirant ainsi de nouveaux clients.

5. Analyser les enjeux et les modalités de la politique d'innovation de Desjoyaux.

Au cœur des mécanismes de création de valeur pour les entreprises réside l'innovation. Cette dernière joue un rôle crucial dans la stimulation de la croissance, essentielle pour renforcer la compétitivité ou acquérir un avantage concurrentiel significatif.

La mise en œuvre d'une stratégie d'innovation implique la mobilisation de toutes les ressources techniques, telles que la recherche et le développement, ainsi que des ressources humaines, par le biais d'une gestion efficace des compétences. L'objectif est d'introduire de manière efficace sur le marché de nouveaux produits, qu'il s'agisse de biens ou de services, ainsi que de nouveaux procédés.

Les défis liés à l'innovation pour une entreprise se déclinent à la fois sur les plans économiques et sociétaux :

- Sur le plan économique, l'innovation est essentielle pour créer et renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.
- Sur le plan sociétal, l'innovation contribue à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), en permettant de répondre aux attentes sociales et environnementales.

L'analyse des enjeux et des modalités de la politique d'innovation de Desjoyaux fait ressortir les éléments suivants :

Desjoyaux investit régulièrement dans la recherche et le développement (R&D), avec plus de 60 millions d'euros alloués pour améliorer la production et développer de nouveaux produits. Cela inclut l'optimisation des processus de fabrication, la conception de nouveaux produits et l'introduction de technologies innovantes telles que la presse à injection et les systèmes de filtration améliorés.

L'entreprise diversifie son offre en proposant une gamme variée de produits, notamment des piscines en kit, des accessoires exclusifs et des solutions haut de gamme. Cette stratégie vise à répondre aux besoins variés des clients et à occuper différents segments du marché, renforçant ainsi sa compétitivité.

Desjoyaux intègre des considérations environnementales dans sa politique d'innovation en développant des produits et des processus qui réduisent la consommation d'eau et d'énergie. De plus, l'entreprise accorde de l'importance au recyclage des matériaux, ce qui témoigne de son engagement envers le développement durable.

DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DU PROBLEME DE MANAGEMENT ET PROPOSITION DE SOLUTIONS

6. Identifier le problème de management auquel est confrontée l'entreprise par l'augmentation de son activité.

Le problème de management auquel l'entreprise est confrontée est le suivant : elle doit être en mesure de recruter du personnel qualifié pour répondre à sa demande.

7. Proposer et justifier des solutions pertinentes à ce problème.

Pour répondre à ce problème, plusieurs solutions sont envisageables :

- La mise en place d'une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) permettrait d'anticiper les actions de gestion des ressources humaines à mener.
- Favoriser les mobilités internes au sein de l'entreprise pourrait accroître sa flexibilité.
- Investir dans la formation du personnel serait bénéfique pour disposer de salariés mieux formés, capables de répondre aux besoins de l'entreprise.
- Recruter des apprentis pourrait garantir le renouvellement des équipes et favoriser le développement de compétences spécifiques au sein de l'entreprise.