

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

Aucun matériel autorisé

Durée : 3 heures

SESSION 2017

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 candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.

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

Première partie : Analyse du contexte

- 1) Présenter les différentes parties prenantes de Cosmo et leurs attentes.
- 2) Caractériser le mode de gouvernance de l'entreprise Cosmo.
- 3) Exposer les actions relevant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) mises en œuvre par Cosmo et justifier l'importance de cette démarche pour l'entreprise.
- 4) Analyser, à l'aide du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton, la performance de l'entreprise.

Deuxième partie : Identification du problème de management et proposition de solutions

- 5) Indiquer, pour Cosmo, les difficultés qui pourraient être générées par le repli du marché français du mobilier de bureau.
- 6) Montrer en quoi la politique d'innovation peut être une réponse pertinente pour Cosmo.
- 7) Proposer des actions à mettre en œuvre dans le cadre de cette politique d'innovation.

Le dossier comprend le cas Cosmo et les ressources documentaires suivantes :

- Ressource 1** La norme ISO 9001 : Système de management de la qualité
- Ressource 2** Un marché français du mobilier de bureau en repli
- Ressource 3** Interview de la responsable marketing de COSMO (extrait)
- Ressource 4** Tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton

Le cas Cosmo

Créée en 1991 à Libourne, en Gironde (33), Cosmo est une entreprise française de 235 salariés. Dirigée par Marc Gauthier, elle fabrique du mobilier de bureau et s'est spécialisée dans les sièges de bureau de moyen et haut de gamme. Sa gamme de produits s'est régulièrement étoffée au fil du temps et s'articule principalement autour des sièges professionnels : sièges de direction, sièges de travail, sièges de réunion, sièges d'accueil, sièges de collectivités. L'entreprise conçoit et commercialise également des accessoires et rayonnages de bureau. Cosmo vend ses chaises et ses fauteuils à des intermédiaires, et non au consommateur final. Ses clients sont des entreprises et des collectivités. La commercialisation des produits Cosmo s'effectue à 50 % par un réseau de distributeurs spécialisés en mobilier de bureau. La société compte aujourd'hui 200 grossistes et revendeurs, répartis sur tout le territoire national.

Un projet original

L'entreprise est née sur un projet de développement original visant à contribuer à la création d'emplois au niveau régional. En effet, l'implantation géographique de l'entreprise correspond à un souhait de privilégier l'emploi local. Les employés constituent dès la création une partie prenante de Cosmo, tout comme les fournisseurs locaux et européens qui fournissent à l'entreprise 90 % de ses matières premières.

Acteur important de l'économie locale, Cosmo entretient des relations privilégiées avec les administrations locales : elle a participé, en partenariat avec la ville de Libourne, à la création d'une crèche qui profite notamment aux enfants des salariés de l'entreprise. La croissance est régulière et s'accélère en 1998 avec la construction d'une usine de 20 000 m².

Les performances de l'entreprise Cosmo

L'entreprise COSMO se hisse aujourd'hui à la première place des fabricants français de sièges de bureau haut de gamme. Malgré une tendance morose depuis 2009, l'entreprise parvient à maintenir son niveau de chiffre d'affaires et de rentabilité. Chaque année depuis sa création, COSMO dégage des bénéfices. L'exercice 2014 fait apparaître un résultat bénéficiaire de plus d'un million d'euros.

La volonté de progresser et d'innover

Cosmo emploie un designer salarié et dispose d'un bureau d'études interne ce qui lui permet de concevoir ses produits elle-même. Elle travaille également en collaboration avec des cabinets de design extérieurs réputés que l'entreprise a dénichés dans l'Europe entière.

Récompensés à de nombreuses reprises pour l'originalité de leurs travaux, ces designers, de par la diversité de leurs origines et de leur culture, représentent une réelle valeur ajoutée de l'entreprise.

Le bureau d'études de Cosmo est chargé de concevoir, dessiner et développer les nouveaux produits et procédés de travail. Ce service spécifique supervise :

- les travaux de Recherche et Développement : recherche de nouveaux matériaux et revêtements plus écologiques et durables (Cosmo est engagée dans des programmes de reforestation) ;

Source : les auteurs

Ainsi « l'objectif est d'affecter aux salariés plus de 45 % du bénéfice, ce qui est rarissime ! », se félicite Sophie Arnaud, la responsable de la communication. Cosmo en est à son dixième accord d'intéressement. Parmi les nombreux atouts de cette politique : l'application, la responsabilisation, la motivation des équipes, un turn-over (taux de rotation du personnel) faible.

Parmi les actionnaires, les salariés détiennent près de 30 % du capital de l'entreprise. Cosmo a développé des principes de transparence de la gestion et de l'information ainsi qu'une répartition équilibrée des bénéfices entre le personnel, les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise.

Promotion interne est particulièrement développée chez Cosmo.

Cosmo emploie des salariés qualifiés, dont plus de la moitié dispose de compétences spécifiques reconnues par des diplômes professionnels et un savoir-faire de plus de 25 ans. La moyenne d'âge des salariés est aujourd'hui plutôt jeune, grâce à un transfert de compétences intergénérationnel mis en place dans l'entreprise depuis une dizaine d'années. Par ailleurs, Cosmo consacre chaque année près de 10 % de sa masse salariale à la formation, soit plus de deux fois le minimum légal. La direction a par ailleurs intégré très tôt la gestion des carrières de ses salariés dans sa politique de motivation, la promotion interne est particulièrement développée chez Cosmo.

Les acteurs de l'entreprise

L'outil de production fait l'objet de toutes les attentions. Avec l'aide d'un cabinet d'audit industriel, l'entreprise a mis en place un système de management de la performance, fondé essentiellement sur des critères quantitatifs, comme la productivité, la sécurité, les résultats, ... En parallèle, un groupe de travail interne réfléchit à un plan d'amélioration continue des méthodes de production, basé sur la polyvalence des opérateurs. Ce plan vise à réduire le délai de fabrication en réalisant en flux continu le travail de tapisserie et de montage/emballage des sièges.

- le design des produits : le designer salarié développe une grande partie des nouveaux produits, mais l'entreprise travaille également en relation avec des designers européens au talent reconnu ;
- le développement des méthodes de production plus économes en énergie (réduction de la production de CO₂) : définition des nomenclatures (liste de tous les composants d'un produit fini) et des gammes opératoires (l'ensemble des opérations nécessaires à la fabrication des produits), nouvelle organisation du travail, répartition des tâches...
- la veille technologique et la gestion des brevets ;
- la définition des contrôles, des tests et des certifications aux normes en vigueur : Cosmo a obtenu sa première certification ISO 9001 en 2003, qui a été renouvelée en 2008. Au-delà d'octobre 2018, la certification ISO « 9001:2008 » ne sera plus valide.

Ressource 1 : La norme ISO 9001 – Système de management de la qualité

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le premier producteur mondial de normes internationales d'application volontaire.

La certification est un instrument utile qui, en démontrant que le produit ou service répond aux attentes des clients, renforce la crédibilité de l'entreprise. L'ISO n'exerce pas d'activités de certification. Pour choisir un organisme de certification, il convient d'évaluer plusieurs organismes de certification et de demander si l'organisme est accrédité.

La spécificité de la norme ISO 9001

La norme ISO 9001 établit les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires et vise ainsi à accroître la satisfaction de ses clients. La dernière révision de l'ISO 9001 a eu lieu en 2015, après celle de 2008, qui n'avait introduit que des ajustements mineurs. C'est pourquoi la version actuelle a été conçue pour prendre en compte les évolutions à venir et surtout pour éviter aux entreprises d'être rapidement obsolètes.

Les principales évolutions de l'ISO « 9001 : 2015 »

L'évolution de la norme ISO 9001 permet aux entreprises de mieux faire face aux principales évolutions de leur contexte économique et social : développement de l'économie des parties prenantes et alignement de la politique qualité sur la stratégie de l'organisation.

En effet, elle prévoit notamment que la direction assume la responsabilité du système de management de la qualité, et que les activités après livraison sont prises en compte. De même, la compréhension de l'organisation et de son contexte est explicitée, et la détermination des besoins et attentes des parties prenantes est soulignée.

Source : les auteurs d'après le site www.iso.org

Ressource 2 : Un marché français du mobilier de bureau en repli

Après un repli de 3 % en 2012 et une nouvelle diminution de 5 % en 2013, le marché français du mobilier de bureau accuse une baisse de 1 % en 2014. Il s'agit donc de la troisième année consécutive de baisse. Globalement, les ventes des fabricants français sur le marché français ont diminué de 6 %. Parmi les fabricants français, seuls ceux qui continuent à innover tirent leur épingle du jeu. En effet, la demande en mobilier de bureau s'oriente de plus en plus vers des produits innovants et surtout ergonomiques.

Source : extrait du Communiqué de presse UNIFA - 20 mai 2015

Ressource 3 : Interview de la responsable marketing de COSMO (extrait)

Quelles sont les nouveautés que vous avez présentées au salon Orgatec ?

La responsable marketing : Aujourd'hui, les façons de travailler ont changé. Les réunions n'ont plus forcément lieu dans des bureaux fermés. Et nous ne sommes plus simplement assis pour travailler. Il peut arriver que l'utilisateur travaille debout, avec son téléphone portable ou sa tablette numérique. En tant que fabricant spécialiste de sièges, nous avons dû nous adapter et évoluer de l'ergonomie de la position assise à l'aménagement de l'espace de travail (...). Pour répondre à une demande exigeante qui évolue sans cesse, pour la première fois, lors de ce salon, nous avons donc présenté une gamme de banquettes modulaires innovantes.

Baptisée MOOV, cette nouvelle gamme, au design intelligent et économique, offre de nombreuses combinaisons de modules et de couleurs, avec possibilité d'ajouts d'accessoires. Nous avons également présenté le SAM 4, un siège manager 100 % résille, qui offre un confort exceptionnel. Ce produit haut de gamme, dessiné par un designer allemand de renom, nous permet de monter en gamme. Disponible au prix de 875 € HT, ce siège s'autorégule en fonction du poids de l'utilisateur.

Vous présentez un nouveau modèle de siège manager, le SAM 4, alors que vous avez dû faire face dernièrement à de nombreuses critiques concernant le SAM 3. Que pouvez-vous nous dire là-dessus ?

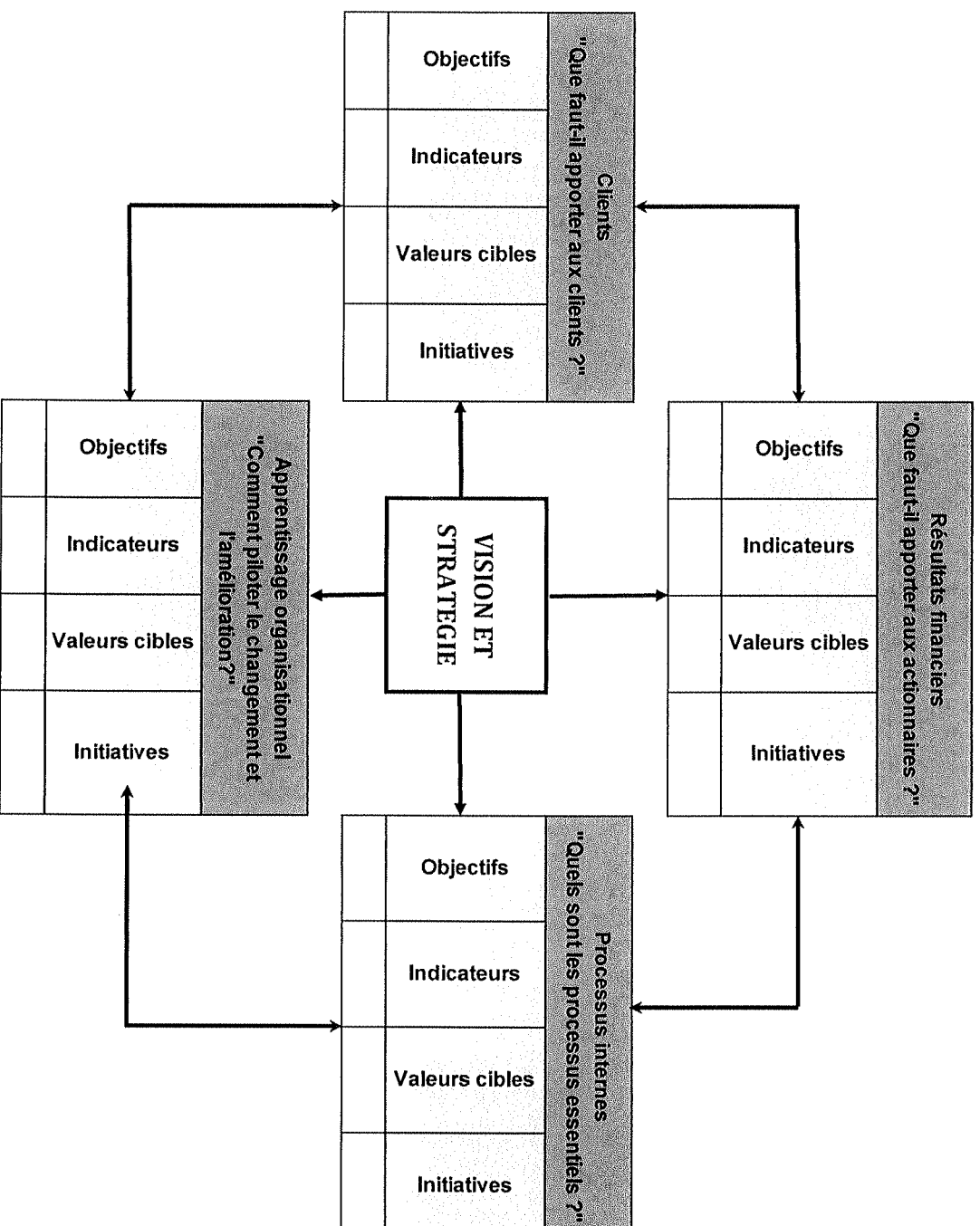
La responsable marketing : En effet, le SAM 3 n'a pas eu le succès escompté, faute de tests comparatifs satisfaisants menés par les organismes spécialisés et relayés par les magazines. Ces tests plutôt négatifs ont révélé des défauts mineurs sur nos produits qui ont porté préjudice à notre marque. Nous espérons que le SAM 4 suscitera de meilleures appréciations.

Cette situation ne vous inquiète-t-elle pas ?

La responsable marketing : Nous avons été les premiers surpris car nous avons mis en place un système de management de la performance qui nous communique régulièrement des résultats quantitatifs satisfaisants. Notre politique d'innovation nous permet d'offrir des produits correspondants à la demande, par exemple tous les six mois notre bureau d'études conçoit un produit nouveau. Cependant, sur le plan de l'innovation managériale, les salariés semblent être toujours en attente d'actions concrètes. Il est vrai qu'une incertitude demeure sur le succès du SAM 4, d'autant que certains de nos managers ont attiré notre attention sur la faiblesse de l'analyse qualitative de notre performance.

Source : Les auteurs

Ressource 4 : Tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton



Source : Les auteurs

