Session 2010

BACCALAUREAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DE LA GESTION

EPREUVE DE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Durée de l'épreuve: 3 heures
Coefficient: 4

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

Choix stratégiques et politique de gestion des ressources humaines

Pour accompagner des choix stratégiques, les entreprises doivent nécessairement s'interroger sur la gestion de leurs ressources humaines.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes de 1 à 8 en répondant aux questions suivantes:

1. Analysez l'organisation Duval Transports à partir des critères suivants: type d'organisation, statut juridique, finalité, objectifs, taille, ressources.

2. Définissez la notion de « diagnostic stratégique» et procédez au diagnostic stratégique de Duval Transports.

3. Identifiez les options stratégiques de Duval Transports puis dégagez les avantages de chacune d'elles. .

4. Relevez le problème de gestion de ressources humaines posé à Duval Transports.

5. Identifiez la décision prise par Frédéric Duval pour résoudre ce problème de management. Quels en sont les avantages et les limites?

6. Analysez l'impact du mode actuel de rémunération de la force de vente sur la performance des commerciaux. .

7. Proposez des moyens permettant d'améliorer leur motivation.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Présentation et chiffres clés de Duval Transports

Annexe 2 : Organigramme de Duval Transports

Annexe 3 : La force de vente de Duval Transports

Annexe 4: La qualité chez Duval Transports

Annexe 5 : Extraits d'un entretien entre Frédéric Duval et Sandrine Martin

Annexe 6 : L'avenir du transport routier de marchandises

Annexe 7 : Le Grenelle de l'environnement: programmes « mobilité et transports»

Annexe 1 : Présentation et chiffres clés de Duval Transports

Duval Transports est une société anonyme (SA) spécialisée dans le transport routier de marchandises (TRM). Elle a été fondée en 1972 par monsieur Etienne Duval. Il s'agit d'une entreprise familiale indépendante. Aujourd'hui son président directeur général est Frédéric Duval, fils ainé du fondateur. Les principaux actionnaires sont des membres de la famille. Son siège social est basé à Dax (Landes). Elle possède cinq agences (Dax, Lille, Lyon, Mulhouse, Rennes). Elles sont judicieusement placées dans des zones stratégiques (zones frontalières et grands axes).

Duval Transports est un transporteur national et européen. Il représente sur le marché une alternative aux grands groupes. Il a été nommé par deux fois au challenge du transporteur de l'année et est classé parmi les 200 premiers transporteurs français sur un peu plus de 40 000 entreprises dans le secteur. 80 % des entreprises de transport routier de marchandises comptent moins de 6 salariés. Au cours de ses 35 années d'existence, Duval Transports a bâti sa réputation sur un service reconnu et certifié ISO 9001[1] depuis 1995.
Ses clients appartiennent à des secteurs divers comme l'industrie alimentaire, la grande distribution, l'industrie chimique, ou encore la métallurgie/sidérurgie.

Depuis 2003, la société a -décidé de se distinguer de ses concurrents en renforçant ses exigences en matière environnementale, notamment en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre. D'autre part, l'entreprise travaille constamment à améliorer les services rendus aux clients pour satisfaire au mieux leurs attentes. L'entreprise ambitionne d'obtenir la norme ISO 14001[2] et espère également une progression de 20 % de son chiffre d'affaires à échéance de cinq ans. Duval Transports envisage également de renforcer sa part de marché à l'étranger.

[1] La norme ISO 9001 est une norme établie par l'Organisation internationale de la normalisation qui reconnaît l'aptitude de l'entreprise à fournir un produit conforme aux exigences du client.

[2] La norme 14001 est une norme qui valide un système de management environnemental.

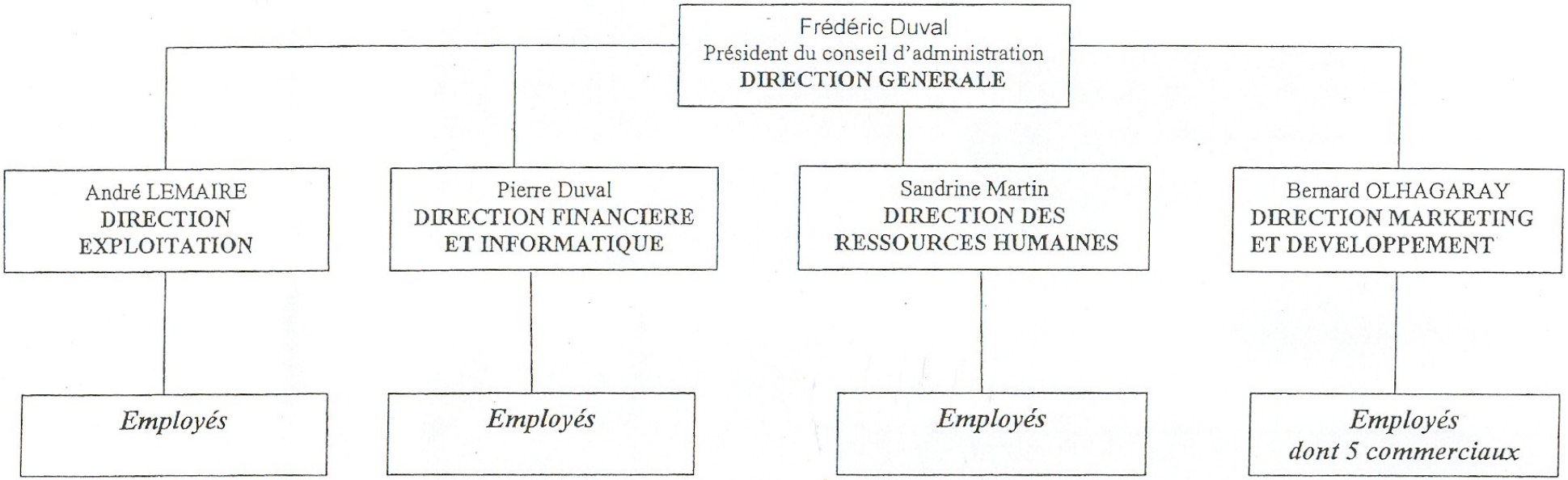
CHIFFRES CLÉS 2008

Chiffre d'affaires (CA). : 27,8 millions €
Résultat net: 281 000 €
Effectif total: 203
- dont commerciaux: 5
- dont chauffeurs: 155 (parmi lesquels 105 ont plus de 52 ans)

Parc moteur (camions) : 163
Parc non moteur (remorques) : 176
Nombre de commandes traitées: 54 100
Part de sous-traitance: < 4 %
Répartition du CA :
- transport national: 71 %
- transport international: 29 %

Source: documentation interne

<u>Annexe 2</u> : Organigramme de Duval Transports



Source: documentation interne

Annexe 3 : La force de vente de Duval Transports

L'entreprise emploie cinq commerciaux, quatre se répartissent le territoire national et un est affecté aux clients étrangers. Leur rémunération est composée d'un salaire fixe lié à l'ancienneté. Étant donné l'étendue du territoire sur lequel chacun intervient, leur charge de travail est devenue aujourd'hui trop lourde pour assumer efficacement leur activité de prospection et de fidélisation.

- Jean-François Lafourcade, en charge de la région nord-ouest, 35 ans, a été recruté comme chauffeur routier en 1995. Compte tenu de ses qualités relationnelles, l'entreprise lui a proposé en 2004 un poste de commercial bien qu'il n'eût pas de connaissances spécifiques en la matière. M. Lafourcade génère aujourd'hui un chiffre d'affaires généralement inférieur aux objectifs fixés.
- Laetitia Wambeke, 42 ans, a pris en charge la région nord-est en 1994. Ses compétences professionnelles reconnues la font pressentir pour prendre la succession de Bernard Olhagaray qui part à la retraite dans un an.
- Éric Lefevre, 44 ans, intervient sur la région sud-est. Il a récemment informé Bernard Olhagaray de son projet de création d'entreprise et souhaiterait bénéficier à ce titre d'un congé non rémunéré d'un an.
- Yannick Lubet, 27 ans, titulaire d'un BTS commerce international, recruté en 2003, ,,' est chargé des marchés étrangers. Il dispose de solides compétences commerciales.
- Jérôme Foucher, 58 ans, a été embauché en 1972. Il s'occupe de la région sud-ouest. Il détient une expérience solide dans son domaine d'activité.

Source: documentation interne

Annexe 4 : La qualité chez Duval Transports

- Des techniques d'information et de communication qui permettent de soutenir toutes les évolutions et adaptations aux besoins des clients.

- Un système d'audit interne et d'actions correctives basé sur une vision stratégique englobant la qualité, l'environnement, l'hygiène et la sécurité.

- Un système de gestion de la qualité certifié par un organisme indépendant habilité portant sur le transport routier de marchandises, y compris les produits alimentaires et les matières dangereuses conditionnées. .

- Des enquêtes de satisfaction clients régulièrement organisées au niveau du siège et qui permettent d'analyser les attentes des clients et de définir des stratégies de développement et de service. Les points positifs: une satisfaction clientèle globale élevée (8,6/10 en 2007), une clientèle fidèle qui recommande Duval transports.

- L'engagement de participer à l'effort de protection de l'environnement et de respect des législations européennes à cet effet.

- Des professionnels agissant dans le respect des réglementations sociales, administratives et de sécurité. Depuis 1978, l'entreprise bénéficie des prestations du groupe AFT-IFTIM et en retire un avantage concurrentiel en terme de formation.

Source: documentation interne

Annexe 5 : Extraits d'un entretien entre Frédéric Duval et Sandrine Martin

Frédéric Duval: J'ai consulté le rapport concernant nos besoins en matière de ressources humaines. Je vous ai rédigé une note sur les différentes options qu'il serait bon de mettre en place.

Sandrine Martin: Pourriez-vous m'en communiquer les grandes lignes?

Frédéric Duval: J'envisage de recruter dans un premier temps trois personnes pour renforcer notre force de vente et d'attendre de voir comment va évoluer l'environnement pour modifier éventuellement l'effectif des chauffeurs.

Sandrine Martin: Quels profils souhaiteriez-vous pour ce. recrutement ?

Frédéric Duval: J'aimerais qu'il s'agisse de jeunes diplômés de type BTS Négociation Relations Clients.

Sandrine Martin: Ne pourrions-nous pas promouvoir Yves LAGARDE, chauffeur dans notre entreprise depuis 15 ans aux qualités indéniables pour occuper ce genre de poste?

.Frédéric Duval: Au vu des résultats générés par Jean-François LAFOURCADE, lui . aussi ex-chauffeur, je ne souhaiterais pas renouveler l'expérience de ce type de promotion. .

Source : documentation interne

Annexe 6 : l'avenir du transport routier de marchandises

Une centaine de personnalités du monde du transport, parlementaires, institutionnels et professionnels étaient réunies pour le colloque, organisé le 15 mars dernier à l'Assemblée nationale, par la FNTR et l'association Avenir Transports. [...] En effet, le transport routier de marchandises sera de plus en plus amené à connaître de profondes mutations, pour s'intégrer dans un marché et une chaîne d'approvisionnement mondialisés. [...]

le transport routier et l'inter-modalité

Le transport de produits se développe très vite. Il s'agit d'acheter des produits dans le monde entier, d'apporter toujours plus de biens jusque chez le consommateur final et de désenclaver des territoires.
Ces transports se font de plus en plus par la route: 80 % des produits sont transportés par camion, contre 13 % par le rail et 2 % par le fluvial.
Mode de transport dominant, le transport par route doit faire face à un risque majeur de rejet, lié à :

· la saturation des routes qu'il engendre, même si les points noirs sont peu nombreux et limités dans le temps,

· sa position de consommateur d'énergie, même si les véhicules sont de moins en moins gourmands,

. les accidents qu'il peut causer,

. la pollution de l'environnement, alors que ses rejets ont diminué de plus de 80 % dans certains domaines. [...]

Le camion assurera toujours la livraison sur les derniers kilomètres, en raison de sa flexibilité. Quant aux autres modes de transport, ils trouvent naturellement leur place selon les distances à parcourir. En transport régional, la route est incontournable.
Les échanges internationaux peuvent être assurés efficacement par l'air et la mer.
En revanche, pour les transports sur longue distance continentale de plus de 500 km et sur certains axes, le transport combiné rail-route trouve toute sa pertinence. [...]

Le transport routier de marchandises français et l'Europe

Alors que les besoins de transport international se développent rapidement, le pavillon français perd des parts de marché depuis une quinzaine d'années. [...] Le transport international ne représente ainsi plus que 15 % de l'activité des entreprises françaises de transport routier de marchandises. .
Les entreprises se replient donc sur le transport national, voire régional, augmentant la concurrence sur ces créneaux. [..,]

Source: www.fntr.fr

Annexe 7: Le Grenelle de l'environnement: programmes «mobilité et transports »

Les enjeux

Le secteur des transports est responsable d'une part significative de la croissance des gaz à effet de serre en France depuis 1990 : ses émissions de $C0^2$ ont atteint 139,5. milliers de tonnes en 2005, soit une hausse de 18 % par rapport à 1990,

La route représente plus de 90 % des émissions de $C0^2$ du secteur des transports.
83 % des déplacements de personnes et 86 % des transports de marchandises empruntent en effet ce mode.

Une rupture est indispensable : changement radical de stratégie avec une priorité absolue au rail et aux voies navigables pour les nouvelles infrastructures.
Objectif: baisser de 20 % les émissions dans les 12 ans.

Mesures opérationnelles

1. Routes

Les nouvelles infrastructures routières et autoroutières seront limitées à la résolution des cas de sécurité et de congestion, ou d'intérêt local. Ce principe s'appliquera avec bon sens [...]

2. Augmentation de 25 % de la part du fret ferroviaire d'ici 2012 (...)

- Promotion du transport combiné. [...]
- Création d'autoroutes ferroviaires [...]

Source: www.legrenelle-environnement.fr