

# **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**

## **MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**SESSION 2019**

---

**Durée : 3 heures**

---

**Aucun matériel autorisé.**

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

<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE</b>		<b>Session 2019</b>
<b>Management des entreprises</b>	<b>19-MANAGE-PO1</b>	<b>Page 1 sur 7</b>

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

Après avoir pris connaissance du cas MIM et des ressources proposées, vous répondrez aux questions suivantes :

**Première partie : analyse du contexte**

1. Caractériser le style de direction de Norbert Martinez.
2. Présenter les choix stratégiques de l'entreprise MIM depuis sa création.
3. Repérer puis analyser les forces concurrentielles de l'entreprise MIM sur l'activité de vente de matériels industriels.
4. Citer et expliquer les principaux mécanismes de coordination mis en œuvre au sein de l'entreprise MIM.
5. Justifier le type de structure actuelle de MIM.

**Deuxième partie : identification du problème de management et proposition de solutions**

6. Identifier le problème de management auquel l'entreprise MIM est confrontée.  
Expliquer les causes de ce problème.
7. Proposer et justifier des solutions au problème de management.

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

**Ressource 1** : présentation du département de Mayotte ;

**Ressource 2** : organigramme de l'entreprise MIM ;

**Ressource 3** : modèle du cycle de vie de l'entreprise d'après Larry GREINER.

# LE CAS MAINTENANCE INDUSTRIELLE MAHORAISE (MIM)

## La présentation de l'entreprise

Maintenance Industrielle Mahoraise (MIM), créée en 1996 à Mayotte, au capital de 250 000 euros, est une société spécialisée dans la maintenance, la réparation, la vente et la location de matériels industriels, de travaux publics, agricoles, de poids lourds.

Elle propose le matériel de grandes marques mondialement reconnues dans leurs domaines (Manitou, Bobcat, Fenwick...). La clientèle est composée essentiellement de clients institutionnels à Mayotte (BTP, grande distribution, manutention portuaire...).

Norbert Martinez dirige cette entreprise privée.

MIM emploie 40 personnes dont cinq cadres et trois agents de maîtrise. Dans cet effectif, vingt techniciens, dont la moitié est spécialisée, disposent d'un programme de formation technique régulier pour continuer à progresser et s'adapter aux nouvelles normes industrielles. Les salariés disposent de manuels de procédures détaillés, mis à jour régulièrement grâce au retour sur expérience. Les collaboratrices et les collaborateurs de même niveau communiquent ensemble. MIM doit s'adapter aux évolutions du droit du travail à Mayotte. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, la durée hebdomadaire du travail est de 35 heures. La mise en œuvre des nouvelles ordonnances risque de complexifier l'organisation du travail dans ses différents métiers.

En 2016, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros soit une hausse de 20 % en 2016 contre 10 % environ les années précédentes. Elle possède trois sites bien équipés en outillages, bancs d'essais et outils de diagnostics récents et performants.

Les clients négocient durement les prix et sont informés via Internet des offres des concurrents. Ils n'hésitent pas à demander des baisses de prix. Toutefois, l'installation de concurrents à Mayotte reste coûteuse compte tenu de l'éloignement géographique, de l'étroitesse du marché mahorais et des coûts d'installation nécessitant de forts investissements sans garantie de réussite. Les concurrents actuels pratiquent des prix bas.

MIM a su développer une forte relation de partenariat avec ses fournisseurs. Elle est connue pour sa forte part de marché, son dynamisme et son sérieux. Elle constitue

<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE</b>		<b>Session 2019</b>
<b>Management des entreprises</b>	<b>19-MANAGE-PO1</b>	<b>Page 3 sur 7</b>

un partenaire incontournable à Mayotte. Cependant, ses fournisseurs sont des marques puissantes au niveau mondial et le marché mahorais représente une faible part de leurs ventes.

### **Un développement soutenu**

Depuis sa création, Norbert Martinez n'a cessé de faire évoluer l'entreprise.

À l'origine, MIM était spécialisée dans la vente et la location de matériels de BTP (grues, pelles mécaniques, nacelles, chariots élévateurs, groupes électrogènes...).

Quelques années plus tard, afin de fidéliser ses clients et de leur offrir un service complet, Norbert Martinez décide de se lancer dans la maintenance. En effet, l'intégration de l'activité de maintenance apporte une meilleure connaissance des besoins du client et permet de mieux y répondre.

En 2008, MIM a saisi une nouvelle opportunité : l'évolution du nombre d'élèves et d'étudiants est importante, et le transport scolaire s'est développé. Norbert Martinez a donc décidé de vendre et de louer des autobus et d'en assurer la maintenance.

En 2010, afin de mieux satisfaire ses clients, MIM s'est installée dans de nouveaux locaux plus fonctionnels. Elle a alors choisi des bâtiments préfabriqués modulaires à assembler, à la fois pour son propre usage, mais également pour en proposer à la location. Devant le succès et l'engouement des entreprises qui peuvent équiper leurs chantiers de locaux temporaires, MIM développe cette nouvelle activité.

Aujourd'hui, Norbert Martinez réfléchit à la création d'une nouvelle activité car l'évolution législative autorise l'implantation d'entreprise de travail temporaire à Mayotte. Cette activité devrait lui permettre de répondre à la demande de ses clients souhaitant une location d'engins avec conducteur ou de véhicules avec chauffeur.

### **Une crise de croissance**

Norbert Martinez est conscient que le développement de MIM et ses performances actuelles ne sont pas assurés pour l'avenir. La marge brute progresse moins vite que le chiffre d'affaires car les coûts de structure sont de plus en plus importants. La structure actuelle devient moins efficace et les services ont des difficultés pour se coordonner. Chaque service cherche en effet à atteindre ses propres objectifs, quelquefois au détriment des autres services.

Norbert Martinez participe à tous les projets et veut prendre seul les décisions. Il consacre une grande partie de son temps à donner des ordres et des directives aux salariés. Il connaît très bien chacun de ses salariés et fait en sorte que les conditions

de travail soient excellentes dans l'entreprise (mutuelle, part variable qui peut atteindre un quatorzième mois, formation importante, stabilité de l'emploi).

La structure actuelle était par le passé adaptée mais ne l'est plus aujourd'hui. En effet, le développement rapide et non anticipé entraîne des difficultés organisationnelles. Le pouvoir est trop centralisé. Norbert Martinez dit qu'il n'a pas le temps de « prendre du recul », ce qui l'empêche d'anticiper correctement des besoins en ressources humaines. De plus, il est difficile pour le dirigeant de maîtriser les spécificités de chaque métier. La prise de décision est ralentie.

Norbert Martinez souhaite continuer à développer son entreprise et s'interroge sur la décision à prendre.

### **Ressource 1 : présentation du département de Mayotte**

Mayotte est une île française de 376 km<sup>2</sup> où vivent près de 250 000 habitants. C'est un département et une région d'outre-mer depuis le 31 mars 2011. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, c'est également une région ultra-périphérique de l'Union Européenne. Les habitants de Mayotte sont appelés les Mahoraises et les Mahorais.

Le taux de croissance est de 9 %, avec un taux de chômage de 22 %. La population a été multipliée par 7 depuis 1950. 70 % des habitants sont âgés de moins de 25 ans.

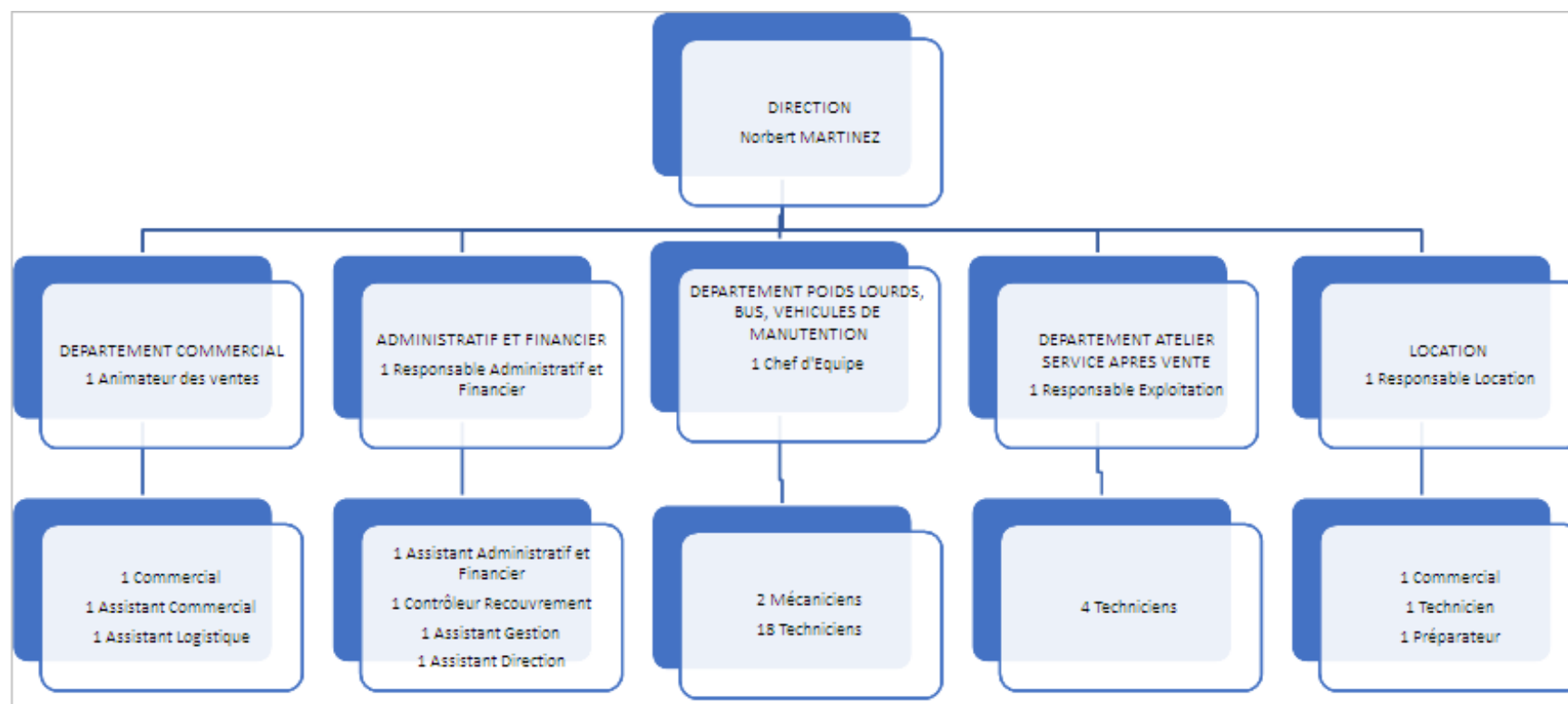
L'administration, les travaux publics, le commerce sont les principaux employeurs.

Mayotte constitue un marché restreint. C'est une « île loin de tout », selon Norbert Martinez. En plein développement économique et pour rattraper son retard, Mayotte a de nombreux projets de construction d'infrastructures routières et de bâtiments. Le développement démographique est important et nécessite une adaptation continue des infrastructures. Le secteur du Bâtiment et Travaux Publics (BTP) est donc en forte progression.

Les auteurs

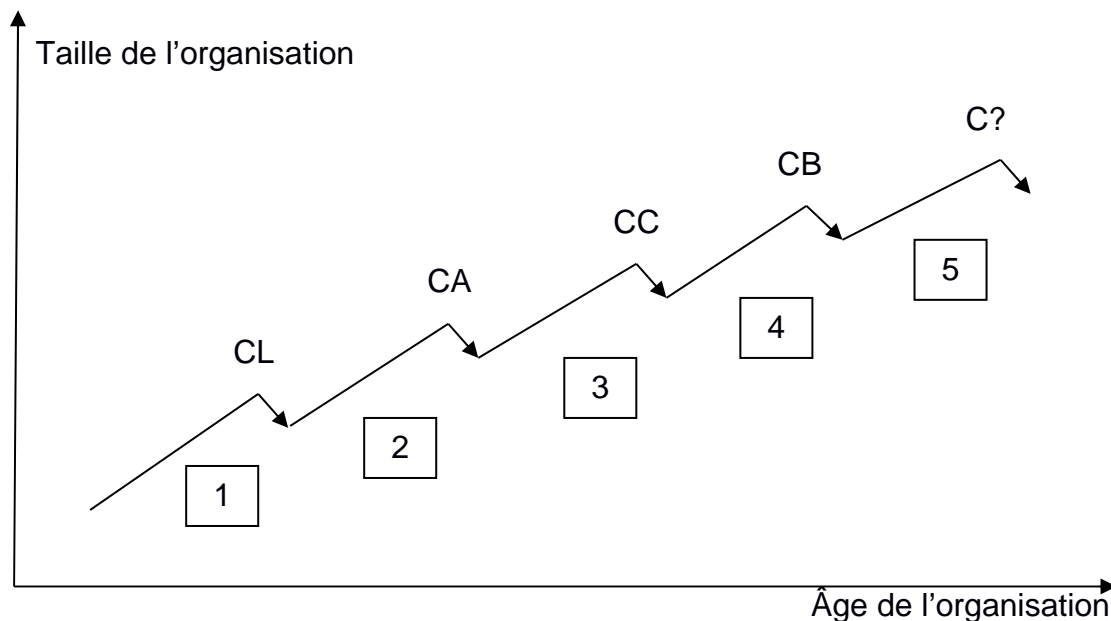
<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE</b>		<b>Session 2019</b>
<b>Management des entreprises</b>	<b>19-MANAGE-PO1</b>	<b>Page 5 sur 7</b>

## Ressource 2 : organigramme de l'entreprise MIM



Société MIM – Juillet 2017

### Ressource 3 : modèle du cycle de vie de l'entreprise d'après Larry GREINER



1	<b>CROISSANCE PAR CRÉATIVITÉ</b> C'est la phase de création d'un produit et d'un marché. L'organisation ne peut plus être gérée de façon informelle. Il faut nommer un responsable pour gérer la <b>crise de leadership</b> .	⇒	CL	CRISE DE LEADERSHIP
2	<b>CROISSANCE PAR DIRECTION</b> La croissance est soutenue. Les salariés déploient leur énergie pour développer l'entreprise. La direction est rigide. Le pouvoir est centralisé. C'est la <b>crise d'autonomie</b> .	⇒	CA	CRISE D'AUTONOMIE
3	<b>CROISSANCE PAR DÉLÉGATION</b> Une structure organisationnelle décentralisée est mise en place. Le développement d'initiatives est encouragé. La <b>crise de contrôle</b> survient.	⇒	CC	CRISE DE CONTRÔLE
4	<b>CROISSANCE PAR COORDINATION</b> Les outils et les systèmes permettent de développer une coordination entre les membres de l'entreprise et les services. La formalisation s'accroît. La <b>crise de bureaucratie</b> s'annonce.	⇒	CB	CRISE DE BUREAUCRATIE
5	<b>CROISSANCE PAR COLLABORATION</b> Le contrôle social l'emporte sur le contrôle formel. Les équipes collaborent. Crise ?	⇒	C?	CRISE ?

Les auteurs - D'après Larry GREINER (1933-2013)