Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV®.

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du BTS MOS, veuillez visiter :
bts-mos.fr/annales-sujets-et-corriges

Proposition de Corrigé Management des entreprises Session 2011
CAS MULLER

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle des sujets. Pour autant, ce document ne vise pas l'exhaustivité mais tente simplement d'apporter à chaque question, les éléments de réponse couramment admis par la communauté enseignante.

Il est donc tout à fait normal que certaines copies proposent des pistes voisines de celles du corrigé ou encore que des candidats aient choisi de développer certains points qui leur ont semblé correspondre à une compréhension plus large de la question posée. Il appartient aux correcteurs de ne pas se laisser « enfermer » par la proposition de corrigé et d'analyser les productions des candidats avec intelligence en n'hésitant pas à valoriser ceux qui font preuve de capacités d'analyse, de réflexion et de cohérence.

Les correcteurs doivent s'efforcer de faire abstraction de leurs propres positions et faire preuve d'ouverture d'esprit en cherchant avant tout à différencier les candidats en fonction de leur capacité à percevoir le sens d'une question et de la qualité de l'argumentation qu'ils développent. Il est important de tenir compte de la cohérence entre les propositions de solutions et les problèmes de management identifiés.

En conclusion, les propositions de corrigés apportent des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. C'est ensuite à la commission de barème de les compléter par des éléments plus fins d'appréciation permettant de valoriser les candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme écrite le résultat d'une réflexion. En tout dernier lieu, c'est au correcteur que revient la lourde responsabilité de prendre le recul nécessaire par rapport au corrigé et d'évaluer les travaux avec un souci d'objectivité en n'oubliant pas que le niveau des candidats ne peut en aucune façon être comparé avec celui de l'université.

1- Repérez les dispositifs de cette nature liés à la RSE dans l'entreprise Muller-Schuster.

Référence au programme
1.2 Finaliser, mobiliser et évaluer
- La finalité de l'entreprise
- La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Compétences attendues :
- Caractériser la finalité d'une entreprise donnée ;
- Montrer la cohérence entre finalité et objectifs ;
- Repérer les dispositifs liés à la RSE et leur cohérence avec la finalité de l'entreprise

Définition :
La notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) découle de l'application aux entreprises du concept de développement durable. La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes. La RSE a donc une dimension éthique, sociale et environnementale.

Elle développe sa RSE selon différents axes :

- Dimension écologique : l'entreprise a engagé une action visant à obtenir une attestation de certification dans le domaine du développement durable. Elle a fixé à 20% l'objectif de réduction d'émission de CO_2 sur 5 ans. Certification qualité. Recyclage. Développement durable.
- Dimension sociale : salaires élevés, intéressement des salariés aux résultats, installation d'une crèche dans les locaux de l'entreprise, volonté de préserver les emplois pour l'ancien dirigeant Tony Schuster.
- Dimension sociétale : l'entreprise s'implique dans la vie locale en soutenant financièrement un club de hand-ball et pratique le mécénat. + Crèche dans l'entreprise

2- Montrez que l'entreprise Muller-Schuster est passée d'une logique entrepreneuriale lors de sa création, à une logique managériale en 2010.

Référence au programme
1. Entreprendre et diriger
- La logique entrepreneuriale : une opportunité et une démarche

Compétences attendues :
- Caractériser et distinguer les logiques entrepreneuriale et managériale mises en œuvre dans les entreprises ;
- Identifier et analyser les enjeux liés à chacune de ces logiques ;
- Montrer en quoi elles peuvent être complémentaires.

- Dans les années 50, Richard Schuster profite des opportunités offertes par la forte croissance du marché de la construction et utilise de nouvelles méthodes de fabrication en investissant dans des machines travaillant la tôle. C'est un entrepreneur au sens de Joseph Schumpeter. Il prend des risques en abandonnant une activité de forge traditionnelle pour développer l'activité de tôlerie et en investissant dans une méthode de production plus industrielle. Il absorbe deux concurrents, ce qui permet d'accélérer le développement de l'entreprise mais induit des risques plus importants.

- En 2010, l'entreprise est clairement passée d'une logique entrepreneuriale à une logique managériale. L'actionnaire principal des tôleries Muller-Schuster effrayé par le risque qui pèse sur les décisions qui doivent être prises préfère confier la gestion à un financier expérimenté. Il y a alors séparation entre la propriété du capital et l'exercice de la gestion. Parallèlement, l'entreprise doit se restructurer. Des objectifs de croissance sont fixés. Le nouveau manager est chargé de maximiser les résultats et d'optimiser les ressources.

3- Expliquez dans quelle mesure les facteurs de contingence ont provoqué cette évolution.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau CERTA

Les facteurs de contingence sont liés à l'environnement. Ils agissent sur les choix stratégiques et organisationnels de l'entreprise.

- Technologie (WOODWARD) : technologie devenue obsolète.
- Age de l'entreprise : il faut modifier la structure.
- Taille : plus une entreprise est de taille importante, et plus sa gestion se complexifie. D'où la nécessité de recourir à un manager expérimenté qui possède les compétences nécessaires pour prendre les décisions pertinentes.
- Environnement : évolution des besoins des clients, accroissement de la concurrence, ouverture des frontières.

4- Proposez des indicateurs qui permettraient de mesurer la performance de l'entreprise.

Référence au programme : 1.2 Finaliser, mobiliser et évaluer Compétences attendues : - La performance - Définir les critères de la performance et construire des indicateurs appropriés.

La performance peut être mesurée, à l'aide de différents critères en adéquation avec les objectifs.

- Mesurer la performance financière
  - le chiffre d'affaires : l'entreprise a un objectif d'augmentation de 5% en 2011
  - le résultat : objectif de croissance du résultat d'exploitation
  - le taux d'endettement
  - la productivité du capital

- Mesurer la performance commerciale
  - qualité appréciée à travers l'obtention de normes ISO
  - nombre de commandes livrées en temps et en heure
  - taux de retour des produits défectueux
  - taux de satisfaction...

- Mesurer la performance sociale :
  - taux de rotation
  - taux d'absentéisme des salariés
  - nombre d'heures de formation dispensées...

- Mesurer la performance environnementale:
  - rejet de CO_2 en tonnes/an
  - nombre de m3 d'eau prélevée
  - déchets en tonnes...

L'entreprise peut donc mettre en place un tableau de bord lui permettant de mesurer sa performance.

(D'autres dimensions de la performance peuvent être évoquées par le candidat. Valoriser les copies qui évoquent le tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan)

Base Nationale des sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau CEREN

Identification du problème de management et proposition de solutions

5- Identifiez le problème de management auquel se trouve confrontée l'entreprise Muller-Schuster

Référence au programme : Référence au programme : 4.2 Optimiser les ressources technologiques et la connaissance - L'organisation de la production Compétences attendues : - Justifier le choix d'organisation de la production d'une entreprise ;

Le problème de management qui se pose à l'entreprise Muller-Schuster est d'ordre stratégique. Il s'agit de pouvoir répondre à une demande des clients de plus en plus différenciée alors que le système de production est actuellement configuré pour fabriquer des produits standardisés. L'entreprise n'ayant pas suffisamment investi ces dernières années, les chaînes de production sont vétustes et les machines obsolètes. Face à l'évolution de la demande, l'organisation de la production est trop rigide. Muller-Schuster est donc confronté à 3 défis : produire en petites séries, réduire les délais et réduire les coûts.

6- Proposez des solutions possibles et envisagez leurs avantages et leurs inconvénients.

Deux solutions semblent pouvoir être mises en œuvre.
La première est radicale. Elle est préconisée par le Directeur de la production. Elle consiste en la **délocalisation** de l'entreprise dans un pays de l'Est de l'Europe. Cette solution présente des avantages et des inconvénients :

Avantages	Inconvénients
- La baisse des coûts salariaux susceptible de restaurer la rentabilité - La construction d'une usine neuve organisée pour lancer des petites séries de façon à répondre à la demande différenciée	- Coût élevé de l'investissement - Risque lié à l'investissement dans un autre pays, ce qui exige de reconstruire un réseau de fournisseurs locaux, de recruter et former de la main d'œuvre , d'adapter la gestion de l'entreprise aux disparités culturelles

La seconde solution est de **rajeunir le parc de machines** et de **restructurer le système de production** pour le rendre capable de faire face à une demande de produits de plus en plus individualisée.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel Réseau SCEREN

Différentes actions peuvent être envisagées :

- réorganiser les ateliers de production afin de réduire le délai de réponse aux clients.
- faire appel à un prestataire extérieur pour réduire les coûts de transport
- mettre en place un système informatique permettant d'accéder à des informations telles que l'état de stocks, l'avancement de la production...
- favoriser l'autonomie des équipes de travail et la polyvalence des salariés nécessaire pour faire face efficacement à une demande diversifiée.

Avantages	Inconvénients
- Conforme à l'histoire et à la culture de Muller-Schuster - Prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise - Facilite la réduction des délais de livraison - L'entreprise dispose d'une trésorerie abondante et d'une capacité d'endettement importante. Elle possède donc les moyens financiers nécessaires aux investissements	- Nécessite d'impliquer les salariés dans la réussite du projet - Changement organisationnel important dans un laps de temps assez court

7- En vous référant aux travaux de CROZIER, indiquez quels seraient les moyens à mettre en œuvre pour limiter les résistances au changement.

Selon M. Crozier, les changements organisationnels peuvent susciter des résistances de la part des salariés dans la mesure où ces changements peuvent affecter leur espace de liberté dans l'entreprise.
En effet, les salariés sont parties prenantes des décisions prises et les influencent, les orientent grâce au pouvoir qu'ils détiennent. Cette latitude est appelée « zone d'incertitude ». Les zones d'incertitude permettent aux employés de l'organisation qui les contrôlent d'avoir du pouvoir et donc de les utiliser pour appliquer leurs stratégies personnelles visant à satisfaire leur propres objectifs. Pouvoir et stratégie sont constitutifs du jeu des acteurs dans l'organisation, mais pas de tous les acteurs car certains sont démunis de pouvoir ou n'en possèdent que très peu.
Ainsi, si la décision prise modifie ou fait disparaître la zone d'incertitude qui est à la base de leur pouvoir dans l'entreprise, les salariés vont résister.

Il faut donc instituer une communication efficace : préciser les difficultés de l'entreprise, partager les objectifs pour montrer la nécessité d'un changement, informer sur les progrès réalisés, les performances attendues...
Enfin mettre en place un plan de formation des salariés s'avère indispensable afin de favoriser l'autonomie des salariés puisque le niveau de qualification est aujourd'hui insuffisant pour permettre la polyvalence.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau SCEREN

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.