

BTS TERTIAIRES
TOUTES SPECIALITES



Session 2021

Epreuve : **Management des entreprises**

Durée de l'épreuve : 3 heures

SUJET

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
COMMERCE INTERNATIONAL
À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN
COMMUNICATION

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2021

Durée : 3 heures

Aucun matériel autorisé.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Le sujet comporte 10 pages, numérotées de 1 à 10.

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 TRANSKEO DEV et des ressources proposées, vous répondrez aux questions suivantes :

Première partie : analyse du contexte

1. Caractériser les finalités de l'entreprise TRANSKEO DEV.
2. Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique interne de l'entreprise TRANSKEO DEV en mobilisant l'approche par les ressources et les compétences d'Edith Penrose.
3. Identifier la stratégie de domaine mise en œuvre par TRANSKEO DEV.
4. Montrer comment le management mis en place par TRANSKEO DEV peut favoriser la motivation des salariés. *dominateur cout focalisation*
5. Analyser les facteurs de contingence qui imposent des changements pour TRANSKEO DEV.

Deuxième partie : identification des problèmes de management et proposition de solutions

6. Identifier le problème de management de l'entreprise TRANSKEO DEV.
7. Proposer et justifier des solutions permettant de rendre l'entreprise plus flexible.

Le dossier comprend le cas TRANSKEO DEV et les ressources documentaires suivantes :

- Ressource 1 :** entretien avec Isabelle PAKPE, Présidente du Directoire de TRANSKEO DEV ;
- Ressource 2 :** extrait des résultats de l'enquête TRANSKEO DEV post Covid 19 ;
- Ressource 3 :** l'adhocratie ou structure innovatrice ;
- Ressource 4 :** l'entreprise agile selon Cécile DEJOUX.

LE CAS TRANSKEO DEV

Alger, Boston, Bogota, Manille, Lille, Sydney... de nombreuses villes mondiales voient leurs réseaux urbains gérés par des Opérateurs de transports publics multimodaux, c'est-à-dire des entreprises gérant plusieurs modes de transport urbains et péri-urbains : vélos, métro, bus, ferries¹, tramway², train... La plupart des collectivités territoriales françaises (91 %) ont ainsi décidé de signer un contrat de concession de service public (le transport) avec une entreprise qui prendra en charge tout ou partie des équipements, leur installation, leur gestion quotidienne, leur maintenance sur une durée donnée. En général, un appel d'offre est mené pour choisir l'entreprise qui correspondra le mieux aux attentes de la collectivité. Les usagers des transports en commun achètent leurs titres de transport auprès de cette entreprise et se déplacent à l'aide des divers moyens mis à leur disposition.

TRANSKEO DEV est un des leaders mondiaux dans ce domaine. L'histoire de l'entreprise commence dans les Hauts de France au début du XX^{ème} siècle, avec la construction d'un grand boulevard permettant de relier Lille à Roubaix et Tourcoing, comprenant une voie ferrée pour le tramway. Depuis, TRANSKEO DEV a équipé des dizaines de villes et de métropoles partout dans le monde et n'a pas cessé d'innover : métro automatique, navette fluviale, navette autonome, autopartage, transport à la demande... L'entreprise exploite aujourd'hui les réseaux de transports publics de plus de 200 villes, communes et agglomérations et fait voyager chaque jour 5 millions de personnes dans le monde sur 200 km de lignes de métro, 745 km de lignes de tramway, avec 15 000 bus et cars mais surtout grâce à 45 000 hommes et femmes au service des autres avec un objectif commun : la mobilité.

Ces collaborateurs se répartissent en deux grandes familles de métiers :

- 11 250 collaborateurs occupent des fonctions supports, dont plus de 1 000 ingénieurs et chercheurs. D'autres experts sont identifiés par domaine, par exemple dans les énergies alternatives, dans le digital, le e-learning, le management de la qualité, la supply chain...
- 33 750 salariés assurent un travail opérationnel : ce sont les conducteurs, agents de maintenance, mécaniciens, responsables techniques... Ces fonctions se féminisent petit à petit, avec 25 % des conductrices en 2020.

L'entreprise est soucieuse d'un traitement équitable de ses salariés et a plutôt réussi à créer une cohésion entre les différentes catégories de salariés. Un Réseau Social d'Entreprise a été développé pour mieux communiquer avec les conducteurs, les

¹ bateau servant au transport des voyageurs et de leur voiture

² chemin de fer électrique destiné au transport des voyageurs en ville et en banlieue, implanté en totalité ou en partie sur la chaussée des rues empruntées.

contrôleurs et le personnel de maintenance, car les deux tiers du personnel n'ont pas accès à un ordinateur dans le cadre de leur travail quotidien.

L'entreprise essaie par ailleurs de s'orienter vers une meilleure prise en compte des enjeux de développement durable, avec par exemple l'utilisation d'énergies vertes.

Enfin, l'innovation est au cœur de la stratégie de TRANSKEO DEV : plus de 100 millions d'euros sont dépensés chaque année en R&D, notamment pour faire fonctionner les trois laboratoires de R&D équipés avec des machines-outils et des imprimantes 3D. L'entreprise possède environ 2 000 brevets et en dépose chaque année une centaine. Cela lui permet de se distinguer de la concurrence et contribue à une forte notoriété.

TRANSKEO DEV est une Société par actions simplifiée (SAS), dont la présidence est assurée par Isabelle PAKPE. Une entreprise de ce type a traditionnellement une organisation relativement pyramidale et hiérarchisée. Le Comité exécutif (Comex) définit les orientations stratégiques proposées au Conseil d'administration et pilote l'activité de TRANSKEO DEV. Il est le garant de la vision industrielle, de la stratégie, des valeurs, de la culture managériale et des objectifs prioritaires de Transdev. Autour d'Isabelle PAKPE, on trouve au Comex les directeurs des cinq fonctions support (Secrétariat général, Finances, Stratégie et Transformation, Ressources Humaines, Développement), et les directeurs des trois grandes zones géographiques dans lesquelles le Groupe opère. Globalement, l'entreprise fonctionne en s'appuyant sur les managers de terrain qui sont autonomes dans leur prise de décision. Ainsi, le pouvoir de décision a tendance à être incarné par les managers.

Une année 2020 particulière

Comme toutes les entreprises, TRANSKEO DEV a dû adapter son fonctionnement pendant la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19. Une webradio a été créée pour raconter l'adaptation de chaque métier, informer les salariés de l'évolution de la situation. Le télétravail a été encouragé. Ainsi, tous les collaborateurs des fonctions supports ont respecté le confinement, en travaillant chez eux grâce aux outils collaboratifs déployés par la Direction des Services Informatiques, et ont continué à télétravailler sur l'année 2020 en dehors de l'existence d'un accord de télétravail.

Le télétravail a favorisé la réactivité. Quand les salariés se sont retrouvés seuls « derrière leur application de visioconférence », à devoir être force de proposition, ils ont tout naturellement contacté les collègues experts du domaine pour monter un projet ad hoc³, peu importe le service auquel ce collègue était rattaché, dans la confiance et le respect. Le mode de management s'est assoupli, la transversalité s'est imposée naturellement et les résultats ont été plus que satisfaisants.

³ d'une manière qui convient, adaptée.

Cependant, tous les salariés n'ont pas la même vision des choses : un sentiment d'injustice est remonté des conducteurs et des agents de maintenance : « Nous on va au front, pendant que les planqués... ». Il est apparu une rupture de l'égalité de traitement qui prévalait précédemment.

Q6 La question pour les managers a donc été de savoir comment retravailler sur la dimension collective, la cohérence du groupe, à travers l'équité⁴. Ils ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation en inventant des solutions pour plus de solidarité et d'implication des équipes.

Ainsi, certains conducteurs, au début de la crise ont menacé d'user de leur droit de retrait⁵. Les managers l'ont évité en les réunissant autour d'une table pour imaginer ensemble la mise en œuvre de mesures permettant d'assurer leur protection.

TRANSKEO DEV a pu assurer la mobilité des citoyens et le travail de ses salariés en toute sécurité. Ainsi, l'entreprise a été capable en quelques jours de développer une application permettant aux usagers de récupérer leur titre de transport par SMS et une autre pour permettre aux usagers de vérifier le nombre de personnes à bord du bus qu'ils prévoient d'emprunter. Habituellement la mise en œuvre de telles solutions innovantes respecte un processus plus long.

Q4 Le contexte de la crise a bouleversé les méthodes de travail. L'urgence des attentes des collectivités et des usagers a pris le pas sur les procédures. Tout le monde s'est senti autorisé à aller vite. Des groupes de travail transverses ont été créés pour travailler ensemble sur les projets. L'essentiel était la compétence de chacun, le talent qui permettait d'innover rapidement. Les processus de décision ont donc été bouleversés, les champs de compétences des services ont évolué. La priorité : répondre vite au besoin exprimé. Mais certains managers n'ont pas su trouver leur place dans cette nouvelle organisation.

Plusieurs mois après la crise sanitaire, l'heure est au bilan. Le contexte inédit de cette crise a induit de nombreux changements. Le Comex s'interroge : faut-il poursuivre sur cette voie et encourager le télétravail et le fonctionnement plus souple qui s'est développé ces derniers mois ? En effet, le ressenti exprimé par les conducteurs et les agents de maintenance pendant la crise fait hésiter les dirigeants qui doivent évaluer et analyser les nouveaux modes de fonctionnement et choisir si oui ou non ils en pérennisent certains. Le cas échéant, il faudra aussi se demander comment le faire.

⁴ caractère de ce qui est fait avec justice et impartialité.

⁵ droit pour le salarié de se retirer d'une situation de travail dont il a des motifs raisonnables de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé.

Ressource 1 : entretien avec Isabelle PAKPE, Présidente de TRANSKEO DEV

Quelle est la situation de TRANSKEO DEV aujourd'hui ?

Notre chiffre d'affaires connaît une croissance constante depuis 10 ans et nous

dégageons un bénéfice chaque année. Nous avons toujours de nombreux projets en cours un peu partout dans le monde. Mais surtout nous essayons de donner un sens à la question des mobilités : nous essayons par exemple de diminuer la production de CO₂, en utilisant des énergies moins polluantes que le pétrole : le gaz naturel, l'électricité renouvelable... Par exemple, cette année, le renouvellement de nos autocars se fait à plus de 50 % vers des véhicules utilisant une autre source d'énergie que le pétrole. C'est un effort financier considérable.

Votre entreprise n'a-t-elle pas trop souffert de la crise de la Covid 19 ?

Au contraire. Je dirais même que cette crise a été dans un certain sens une opportunité

pour nous. Elle nous a permis de nous interroger sur nous-mêmes et de nous réinventer : la Covid 19 a balayé toutes nos certitudes ! Nous avons une manière de fonctionner que l'on croyait la meilleure : les commerciaux faisaient du commercial, les salariés de la R&D faisaient de la R&D... Les managers donnaient des ordres et leurs subordonnés les exécutaient. Avec la Covid-19, tout a changé. Il a fallu trouver des solutions, fonctionner autrement... en seulement quelques jours. Et le plus étonnant, c'est que cela a marché ! Des salariés qui ne se connaissaient pas car ils n'appartenaient pas à la même direction se sont mis à communiquer. Des commerciaux ont lancé des projets avec la R&D, en mêlant des collaborateurs travaillant pour la direction Administrative. Des opérationnels ont été au cœur de l'innovation... Les managers ont vu leur rôle se transformer. Ils sont devenus de véritables partenaires de leurs équipes, des accompagnateurs. Les lignes hiérarchiques ont éclaté. Tout le monde s'est senti légitime pour prendre des décisions. C'est cette réactivité qui nous a permis de proposer des solutions aux usagers.

Mais les habitudes et les routines sont vite revenues et notre structure s'est de nouveau sclérosée⁶. Pourtant, ce que doit être TRANSKEO DEV est apparu lors de cette crise. Notre force a été notre flexibilité, notre capacité à nous remettre en question et nous devons faire en sorte que ces aspects positifs puissent perdurer dans le temps.

⁶ synonyme de figée, gelée, paralysée.

Vous parlez beaucoup de vos salariés...

Oui. Pour nous, les salariés sont au cœur de l'entreprise. Ce sont eux qui la font avancer et réussir. C'est pourquoi TRANSKEO DEV met tout en œuvre pour que les collaborateurs se sentent bien. Cela se voit dans les chiffres : par exemple le taux de *turn-over*⁷ est de 7 %, ce qui est très bas pour notre secteur d'activité.

Comment atteignez-vous un tel résultat ?

Nous travaillons avec les syndicats et pas contre eux. Par exemple, nous avons mené il y a trois ans une réflexion avec les syndicats présents dans l'entreprise sur la politique salariale. Nous avons mis en œuvre un véritable plan de manière à gérer les carrières de chacun de nos collaborateurs. C'est en ce sens que nous dépensons chaque année plus de 4 % de notre masse salariale pour la formation professionnelle. C'est plus du double de ce que la loi nous impose et au moins un point de plus que n'importe lequel de nos concurrents.

TRANSKEO DEV est également à la pointe en matière de lutte contre les discriminations.

Une réflexion importante est menée pour rendre nos emplois inclusifs. Je peux citer deux exemples. Nous avons créé un programme, « TRANSKEO D'ELLES », dont l'objectif est de favoriser l'emploi des femmes. En effet, notre secteur d'activité est essentiellement masculin. Il est donc important pour nous de promouvoir l'ensemble de nos métiers auprès d'un public féminin. C'est également dans ce sens que nous respectons une stricte égalité de traitement entre les femmes et les hommes, concernant la rémunération, les promotions ou la formation. Un bilan annuel décrit les résultats obtenus et des axes de réflexion. Ainsi, un objectif vient d'être défini pour que dans les dix années qui viennent le taux de femmes chez nos salariés passe de 25 % à 35 %. Mon deuxième exemple de lutte contre les discriminations concerne les quartiers difficiles. Ce n'est pas un hasard si nos quatre écoles de formation se situent dans ces quartiers.

⁷ taux de renouvellement du personnel d'une entreprise, qui prend en compte les sorties (démission, départ à la retraite, licenciements...) et les entrées (embauches).

Ressource 2 : Extrait des résultats de l'enquête TRANSKEO DEV post Covid 19

	Fonctions supports		Fonctions opérationnelles	
	Oui	Non	Oui	Non
1. Aviez-vous eu la possibilité de télé-travailler pendant le confinement ?	90 %	10 %	3 %	97 %
2. Si oui, souhaitez-vous pouvoir travailler de manière régulière en télé-travail ?	85 %	15 %	82 %	18 %
3. Avez-vous bien vécu l'obligation de vous rendre sur votre lieu de travail pendant la crise de la Covid ?	97 %	3 %	48 %	52 %
4. Vous rendiez-vous à votre poste de travail avec des craintes ?	2 %	98 %	43 %	57 %
5. Les outils informatiques ont-ils été performants et rapidement opérationnels ?	96 %	4 %	61 %	39 %
6. Êtes-vous satisfait de l'accompagnement managérial pendant cette période ?	78 %	22 %	56 %	42 %
7. Êtes-vous satisfait des mesures prises pour assurer votre sécurité au travail ?	83 %	17 %	51 %	49 %
8. Si vous n'avez pas pu télé-travailler, avez-vous un sentiment d'injustice vis-à-vis des salariés qui ont pu le faire ?	11 %	89 %	60 %	40 %
9. Estimez-vous que votre travail soit suffisamment reconnu ?	58 %	42 %	25 %	75 %

10. Dans le cadre du travail à distance et confiné, quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées ? (plusieurs choix possibles)

	Fonctions supports	Fonctions opérationnelles
L'éloignement avec vos collègues	50 %	62 %
La séparation vie professionnelle / vie privée	41 %	51 %
La charge de travail plus importante	32 %	22 %
La durée du travail plus importante	30 %	33 %
Le sentiment d'isolement	25 %	35 %
Les difficultés techniques	20 %	30 %
Le manque de formation	13 %	31 %
Autres : • manque de reconnaissance et de confiance de la part du supérieur hiérarchique ; • douleurs physiques dues à un poste de travail inadapté ; • management insuffisant et inadapté.	8 %	7 %

Ressource 3 : L'adhocratie ou structure innovatrice

C'est une organisation plate, fluide, organique et décentralisée, composée d'experts fonctionnels répartis en équipes pluridisciplinaires, de spécialistes, d'opérateurs et de managers pour réaliser des projets innovants.

L'autonomie est forte et justifiée par la qualification élevée des membres.

La coordination est réalisée par ajustement mutuel entre les salariés et les managers qui ont, avant tout, une fonction d'intégration des hommes au sein de différents projets.

L'environnement de ces entreprises est complexe et dynamique.

La structure repose sur un système démocratique et d'expression des acteurs souvent très qualifiés et cherche à limiter tant que possible la bureaucratie en son sein.

Toutes les structures sont des structures contingentes, adaptées à l'histoire, à la stratégie de l'organisation. Il n'y a pas de structure idéale. La structure subit, reflète les influences de l'environnement. On parlera donc plus de structure satisfaisante que de structure optimale.

D'après l'ouvrage Théorie des organisations, Jean-Michel PLANE, DUNOD

Ressource 4 : L'entreprise agile selon Cécile DEJOUX

Avec le modèle des *start-ups*, des entreprises innovantes, de l'entreprise agile, de nouvelles formes de management sont apparues. L'idée commune repose sur la valorisation de la responsabilité et l'autonomie qui se substitue peu à peu à l'autorité et à la hiérarchie. Ces entreprises privilégient la décision collective et semblent ne plus avoir besoin de chef. Toutes ces entreprises ont en commun un management démocratique qui permet à chaque collaborateur de devenir un intrapreneur⁸ qui travaille pour le client et non plus pour son supérieur.

Ce courant managérial repose sur un double constat : d'une part, de plus en plus de collaborateurs sont épuisés, connaissent du stress, vivent sous une pression managériale qui les rend inefficaces, d'autre part, les entreprises reconnaissent que les règles qui leur ont permis d'être performantes hier ne sont plus adaptées au monde d'aujourd'hui. Aussi elles sont de plus en plus nombreuses à réinventer d'autres formes de relations entre partenaires, clients, collaborateurs, mettant en avant la collaboration plutôt que la performance individuelle.

L'agilité est synonyme de légèreté, souplesse, vivacité. Ce n'est pas un nouveau concept, c'est un état d'esprit. C'est un mode opératoire qui permet aux entreprises et aux managers de réussir la transformation numérique.

Le manager agile est celui qui acceptera d'avancer sans savoir où on va, de développer un projet sans savoir de quelles ressources il dispose, de changer de rôles suivant les projets et les contextes. Il incarne une façon de travailler qui stimule l'innovation, renforce l'esprit d'équipe et la réactivité. Ce type de management s'exerce dans un contexte spécifique où l'ambiance de travail est conviviale (chaque contrat est célébré, il existe des moments de détente clés dans la semaine, il faut un maximum de participants aux recrutements), le mouvement est permanent (diversité des projets, autonomie, décisions très rapides), les échanges sont constants (*speed meetings*) et les initiatives sont des anti-routines. Les managers changent alors de rôle. Ils ne sont plus là pour organiser, gérer et contrôler les processus, ils deviennent des facilitateurs, des agitateurs pour que les collaborateurs se dépassent et prennent des initiatives.

D'après *Du management au leadership agile*, Cécile DEJOUX, Editions DUNOD

⁸ l'intrapreneuriat est une démarche d'entrepreneuriat au sein d'une entreprise existante. Il permet de valoriser le rôle et la prise d'initiative des salariés, qui deviennent alors des « intrapreneurs ».