

SESSION 2014

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

**Option : COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION

Durée : 5 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

CAS FONDEVILLE

Bâtiment – Ouvrages d’art – Génie Civil

Fondée en 1910, l’entreprise François Fondeville (FF) est aujourd’hui l’une des toutes premières dans le bâtiment et les travaux publics en Languedoc-Roussillon. Grâce à l’expérience accumulée, elle peut mener tout type de réalisation : de la simple construction (maçonnerie et gros œuvre) aux montages d’opérations complexes.

Une entreprise familiale

Depuis sa création, l’entreprise est dirigée par la famille Fondeville. Depuis 1986, les petits-enfants du fondateur assurent la direction : Raymond Fondeville, président, Marie-Françoise Fondeville, directrice générale, et Hélène Fondeville, directrice financière.

L’entreprise est organisée en deux établissements : l’un, historique à Perpignan, l’autre plus récent implanté à Montpellier. Perpignan abrite la direction générale de l’entreprise, et notamment la direction financière, juridique et comptable ainsi que les ressources humaines.

Créée en 2000, l’agence de Montpellier constitue un centre de production indépendant.

Une entreprise en développement

Fondeville vient d’ouvrir une troisième antenne à Marseille.

Cette implantation sur trois sites différents est devenue nécessaire en raison de l’importance et du développement de l’immobilier à Montpellier et à Marseille, alors que les commandes sur le marché local et traditionnel (les Pyrénées Orientales et ses environs) se réduisent.

Cette stratégie de développement permet à Fondeville d’assurer sa croissance en travaillant sur tout le Grand Sud.

En parallèle, Fondeville dispose également de filiales.

- AGIR

Au début des années 1990, Fondeville crée et développe sa propre filiale de promotion immobilière, la société AGIR. Depuis cette époque, AGIR compte à son actif de nombreuses réalisations : logements, résidences de tourisme et ce, dans tout le département.

Depuis peu, elle étend son activité dans l’Hérault tant dans le cadre de promotions classiques que dans celui de l’immobilier de bureaux.

- CASTING

Par ailleurs, associée avec la société CASTING Immobilier, agence Immobilière à Perpignan (66) membre de la FNAIM, Fondeville offre à ses clients un service et une maîtrise complète de gestion de biens immobiliers et de transaction immobilière. Ses activités d’achat-vente et de location lui permettent de proposer les dernières offres immobilières du marché local.

- ARRELIA

Créée en 2008, la société Arrelia crée et gère des habitats et des services dédiés à la personne âgée, des résidences seniors avec services ainsi que des EHPAD (établissement d’hébergement pour personnes âgées dépendantes).

Elle propose une nouvelle forme de logement telle que la résidence « Mas des Arcades ». Chacun peut vivre dans son appartement en pleine propriété ou en location et bénéficier de services à la carte suivant les prestations choisies : présence et assistance quotidienne, ménage, courses livrées, animations, activités physiques, restauration à domicile ou en salle, activités diverses.

- **Entreprise PY**

L'entreprise PY est une entreprise familiale créée au début du XXe siècle à Villefranche dans les Pyrénées-Orientales. Intervenant d'abord dans le petit génie civil, elle se tourne par la suite vers la restauration de monuments historiques dont elle fera une spécialité à compter des années 1970. L'entreprise connaît une véritable notoriété pour son savoir-faire dans la pierre. Elle intervient sur les monuments les plus prestigieux comme le Palais des Rois de Majorque, la cathédrale St Jean à Perpignan, la forteresse de Salses...

Activité de Fondeville

Si la vocation première de Fondeville est l'activité dédiée aux travaux publics, elle est aujourd'hui, grâce à ses filiales, présente sur tous les métiers de la filière : conception, construction, vente, maintenance. Elle a initié une véritable stratégie de diversification, d'une part, en s'adjoignant de nouveaux savoir-faire comme la restructuration et la réhabilitation d'immeubles anciens, d'autre part, en développant une activité d'ingénierie et de montage d'affaires.

Depuis 2008, en raison de la baisse d'activité du marché du BTP, Fondeville cherche à développer des projets ciblés et complexes à la réalisation coûteuse et longue. Le premier projet de ce type est la construction du théâtre de l'archipel de Perpignan, premier ouvrage culturel attribué en France dans le cadre d'un contrat de partenariat public privé¹. Consciente des enjeux que représente le développement de cette nouvelle forme de dévolution des ouvrages, Fondeville se positionne, dès le début, sur ces opérations : elle peut combiner ses compétences techniques et son expérience acquise, via sa filiale AGIR, dans le montage d'opérations immobilières complexes et de promotion. La conduite de ce projet la place désormais à égalité avec les concurrents nationaux tels que Vinci, Bouygues, Eiffage. Elle remporte ainsi le marché de la construction du nouveau Centre Hospitalier de Carcassonne livrable en 2013, du Pôle de santé du Villeneuvois à Villeneuve sur Lot, livrable en 2014.

Culture d'entreprise de Fondeville

Depuis sa création, Fondeville s'efforce de préserver les qualités d'une entreprise à « taille humaine ». L'aspect relationnel est important, la confiance, la proximité avec les salariés sont fortes. Ainsi, chaque niveau hiérarchique constitue un relais de la direction. Le dialogue, l'écoute et le respect sont des valeurs essentielles dans l'entreprise et à la base des relations entre les équipes dirigeantes et le personnel. Cette culture familiale a assuré une permanence et une grande fidélité de ses collaborateurs, pendant toute leur carrière et parfois même d'une génération à l'autre.

Aujourd'hui, la culture d'entreprise de Fondeville semble malmenée. La direction a parfois des difficultés à s'imposer et à faire face à des problèmes d'organisation et d'autorité. Certains salariés, notamment dans l'équipe dirigeante de Montpellier, viennent de sociétés concurrentes aux valeurs étrangères à celles défendues par Fondeville. La volonté de Fondeville de conserver un management familial et ouvert pose aujourd'hui des problèmes dans un contexte de dispersion géographique des effectifs. Il devient difficile de disposer à chaque échelon de salariés diffusant la culture d'entreprise

¹ **Contrat Partenariat Public Privé (PPP)** : L'ordonnance du 17 juin 2004 a introduit les contrats de partenariat public privé dans le droit français. Il s'agit de contrats de longue durée permettant à une autorité publique de recourir à un partenaire privé pour concevoir, financer, construire et exploiter un ouvrage en contrepartie d'un loyer. La propriété de l'ouvrage revient à l'autorité publique à l'issue de la période de location. Il permet ainsi aux pouvoirs publics la maîtrise de ses finances et lui garantit la qualité de l'ouvrage et de ses services.

Un modèle organisationnel et managérial en tension

La croissance rapide de l'entreprise semble aujourd'hui difficilement compatible avec la volonté de la direction du groupe de conserver le mode de management actuel.

Tout d'abord, l'éloignement géographique des différents sites pose des problèmes en termes de communication. L'entreprise est aujourd'hui confrontée à des difficultés relatives à la circulation des informations, notamment du fait d'infrastructures informatiques hétérogènes. Une coordination entre les sites semble nécessaire même si elle peut être perçue par certains collaborateurs comme un contrôle de la part de la direction.

Par ailleurs, le changement de taille accroît les risques d'accidents du travail et impose à l'entreprise la mise en place d'une politique active de gestion des risques au travail. Cela constitue un enjeu important puisque la maîtrise des risques peut conditionner l'obtention de nouveaux marchés.

Dès 2000, Fondeville se dote d'un service prévention piloté par un ingénieur qui construit une véritable politique de prévention des accidents du travail basée sur deux leviers d'actions :

- le matériel avec l'acquisition de machines plus modernes qui respectent les dernières normes de sécurité en vigueur ;
- les comportements, grâce à la formation et l'information des salariés pour faire évoluer les comportements au travail.

La croissance de l'entreprise lui impose donc de repenser le fonctionnement de l'ensemble des entités afin d'améliorer la cohésion. C'est aussi dans ce contexte que Fondeville s'est engagée dans une démarche de responsabilité sociétale.

DOCUMENTS REMIS AU CANDIDAT

ANNEXES

ANNEXE 1 Le groupe Fondeville en quelques données.....	5
ANNEXE 2 Construction-Logement : une reprise à nuancer	7
ANNEXE 3 BTP, cellule économique régionale.....	8
ANNEXE 4 Situation conjoncturelle dans le BTP du Languedoc-Roussillon au 30/05/2012	9
ANNEXE 5 Exigences réglementaires pour la construction des bâtiments neufs	10
ANNEXE 6 Le BTP français face à la concurrence espagnole.....	11
ANNEXE 7 Propos entendus dans l'entreprise Fondeville	12
ANNEXE 8 Les actions organisationnelles en matière de sécurité prévention menées chez Fondeville depuis 2000.	13
ANNEXE 9 Plan d'action de prévention de Fondeville	15
ANNEXE 10 Comment sont calculés les taux AT ?.....	16
ANNEXE 11 Statistiques 2010 des accidents du travail et maladies professionnelles du BTP - secteur de la construction	17
ANNEXE 12 Données Hygiène et sécurité – FONDEVILLE, établissements de Montpellier et Perpignan.....	18
ANNEXE 13 Politique hygiène et sécurité : objectifs de Fondeville 2012/2013.....	19
ANNEXE 14 Nouveau processus du compte rendu d'accident (CRA) sur chantier - Fondeville.....	20
ANNEXE 15 Schéma évènement-résultat d'un CRA (compte rendu d'accident)	21
ANNEXE 16 Le mécénat du groupe Fondeville.....	22
ANNEXE 17 Développement durable, bâtir sur des valeurs plus écologiques.....	22

DOCUMENTS RESSOURCES

DOCUMENT RESSOURCE 1 Les PME à forte croissance : une évolution rarement continue	23
DOCUMENT RESSOURCE 2 La réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise (PE), incidence sur le système de contrôle de gestion.....	24
DOCUMENT RESSOURCE 3 Simplifiez votre informatique	26
DOCUMENT RESSOURCE 4 Les obligations légales en matière de sécurité et santé au travail	26
DOCUMENT RESSOURCE 5 Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ?	28

Dossier 1 – Analyse de l’environnement et des choix stratégiques de Fondeville

1/Présentez le diagnostic externe du groupe Fondeville. Évaluez la pertinence de ses choix stratégiques.

Dossier 2 – Les difficultés liées à la croissance de Fondeville

2/Identifiez les difficultés humaines, organisationnelles et culturelles liées à la croissance d’une entreprise familiale et à celle de Fondeville en particulier.

3/Analysez les dysfonctionnements actuels du système d’information de Fondeville. Proposez des solutions techniques et organisationnelles qui rendraient plus efficace le système existant.

Dossier 3 – La nécessité d’une politique de gestion active des risques au travail

Face à la montée rapide de ses effectifs, Fondeville se doit de renforcer sa politique hygiène et sécurité afin de réduire les accidents du travail (AT) et les risques de maladies professionnelles comme les troubles musculo-squelettiques (TMS). Elle a pour cela recruté un ingénieur responsable du service prévention, qui assure le suivi des principaux indicateurs et est chargé de concevoir et mettre en œuvre un processus uniforme et plus efficace de gestion des accidents sur chantier.

4/ Identifiez les enjeux pour l’entreprise de la mise en place d’une politique active de gestion des risques au travail.

5/ Proposez un outil permettant à l’entreprise d’évaluer et de situer son niveau de performance en matière de gestion des risques au travail.

6/ Proposez une adaptation du processus décrit dans le diagramme événement-résultat utilisé sur chaque site, en intégrant les nouvelles modalités préconisées par l’ingénieur responsable du service prévention.

Dossier 4 – La responsabilité sociale et environnementale (RSE) de Fondeville

Ces dernières années, Fondeville s’engage dans une démarche de RSE. Elle souhaite développer une image d’entreprise responsable et a initié des projets dans plusieurs domaines.

7/ En vous appuyant sur les références théoriques que vous jugerez pertinentes, et en intégrant la problématique de Fondeville à votre réflexion, montrez en quoi les actions de RSE peuvent constituer un facteur de cohésion et de compétitivité.

Annexe 1 Le groupe Fondeville en quelques données

Quelques chiffres

	2007	2008	2009	2010
<i>Chiffre d'affaires en millions d'euros</i>	80,07	108	109	110
<i>Résultat comptable en millions d'euros</i>	1,486	1,643	0,2	0,335
<i>Effectifs salariés</i>	390	410	420	440

Branches d'activité

- Activité bâtiment

Depuis 1950, Fondeville a réalisé des centaines de bâtiments neufs de tous types.

Ses connaissances des techniques de la pierre et de la maçonnerie traditionnelle, alliées à celles du béton qu'il soit banché, armé ou précontraint, lui ont permis d'entreprendre des bâtiments traditionnels (résidences et logements de toutes sortes).

Le groupe réalise également des ouvrages de grande dimension et à l'architecture plus audacieuse dont la construction fait appel à des techniques industrielles (hôpitaux et cliniques, musées, bureaux, centres commerciaux, salles de spectacles etc.). Cette activité représente aujourd'hui 35% de son chiffre d'affaires.

Ses principaux concurrents sont :

- pour les marchés de l'Aude et des Pyrénées Orientales : Durand et Pimentel (PME locales). Sur ces chantiers de dimension modeste, l'entreprise est menacée également par la concurrence espagnole.
- pour les marchés de l'Hérault, des Bouches du Rhône et de l'Ariège : tous les grands groupes nationaux de BTP (Eiffage, Bouygues, Vinci, Dumez, Léon Grosse...), mais aussi de plus en plus, des entreprises des pays d'Europe de l'Est, moins exigeantes en matière de sécurité au travail.

- Activité génie civil

Ayant édifié au tout début du XXe siècle le premier pont en béton armé du département à Serdinya, Fondeville s'est fait une spécialité de la construction d'ouvrages d'art.

Aujourd'hui les ouvrages de génie civil réalisés par l'entreprise sont nombreux et comptent parmi les plus importants du Languedoc-Roussillon. Ponts, stades, stations d'épuration, bâtiments industriels... Le groupe Fondeville est présent, expert et actif sur tous ces types d'ouvrages. Cette activité représente aujourd'hui 25% de son chiffre d'affaires.

Ses principaux concurrents sont, au niveau local, les entreprises Razel et Catalane de construction, toutes deux rachetées par Vinci. Depuis la crise de 2008, l'activité de cette filière a sérieusement diminué.

- Activité grands projets,

Depuis les années 1990, et grâce à sa filiale AGIR, le groupe Fondeville dépasse le cadre strict de son métier de constructeur pour exercer un nouveau métier : le montage d'opérations immobilières complexes pour le compte d'opérateurs privés ou publics ou dans le cadre de contrats de partenariat public privé et celui d'opération de conception-réalisation voire de maintenance.

Procédant ainsi, il a pu développer une politique de l'offre et proposer un service complet à ses clients jusqu'à la livraison «clés en main». Cette activité représente aujourd'hui 40% de son chiffre d'affaires.

Le groupe est, sur ce type de marché, en concurrence directe avec les grands groupes nationaux (Bouygues, Eiffage, Vinci) et étrangers (Dragados, leader du marché espagnol, notamment).

Clients et fournisseurs

- Activités génie civil, grands projets, partenariats public-privé et opérations de conception-réalisation-maintenance

Une part importante des commandes adressées à Fondeville est issue des collectivités territoriales. Les contraintes budgétaires de ces dernières ont donc un impact fort sur le carnet de commandes de Fondeville.

Par ailleurs, en tant que donneurs d'ordre, dans le cadre d'appels d'offres publics, les collectivités peuvent imposer des conditions particulières, notamment des clauses environnementales (indice carbone) plus soutenues ou des clauses sociales (clause d'insertion²). Fondeville a recours au GEIQ³ pour honorer ces clauses mais va souvent au-delà de la loi en proposant des CDD voire des CDI aux formés.

- Activité Bâtiment

Le principal client de Fondeville est sa propre filiale Agir.

Pour les matières premières, les situations sont variables :

- Le fer est commandé en Espagne pour profiter de prix plus bas ; en cas de hausse de prix anticipée, l'entreprise s'approvisionne en grande quantité et stocke.
- Le béton est acquis par appels d'offres. C'est souvent le même fournisseur qui remporte le marché, car il y a peu d'offreurs et Fondeville privilégie l'approvisionnement à proximité des chantiers.
- Les autres matières sont achetées en grande quantité auprès de divers fournisseurs et stockées.

Moyens humains et matériels

L'entreprise Fondeville a toujours eu un effectif permanent important, ce qui est pour elle la garantie de la transmission de son savoir-faire et, par conséquent, de la qualité de ses réalisations.

Fondeville dispose d'un parc de matériel conséquent, ce qui lui permet d'être réactive et efficace sur les chantiers. Par une politique d'investissement soutenue, elle veille à renouveler régulièrement son matériel et à acquérir les machines les plus modernes qui respectent les dernières normes de sécurité exigées. L'entreprise a investi près de 10 millions d'euros depuis 5 ans en matériel qu'elle stocke en dépôt, sur le parc ou en ateliers.

Au dépôt, différents ateliers (menuiseries, serrureries, plomberie, électricité, préfabrication) travaillent pour les besoins des chantiers, et donnent à l'entreprise une grande autonomie.

² Les clauses d'insertion font partie des moyens juridiques offerts par le Code des Marchés Publics pour promouvoir dans l'emploi les personnes qui en sont éloignées.

Les acheteurs publics peuvent donc introduire dans leurs marchés des clauses, dites d'insertion ou sociales, destinées à favoriser l'emploi de publics en difficulté par les entreprises qui obtiennent les marchés publics.

Une clause d'insertion est un article spécifique présent dans un appel d'offres. Il s'agit concrètement de réserver une partie des heures de main d'œuvre des travaux à l'embauche de publics éloignés de l'emploi (chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification...).

³ Participation à la formation et à l'insertion des jeunes en difficultés via l'association **GEIQ-BTP** (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification) : il s'agit d'un groupement d'entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, parient sur le potentiel des personnes éloignées de l'emploi. Le développement des GEIQ est inscrit sur la feuille de route du Grenelle de l'Insertion. Grâce à l'implication des entreprises dans le cadre d'un groupement d'employeurs, à la mise en place d'un double tutorat social et professionnel et à une individualisation des parcours de formation, les GEIQ font réussir des contrats en alternance qui n'auraient jamais été signés « en direct ». Ces jeunes formés sont mis à la disposition sur des chantiers (le GEIQ est l'employeur du formé et se fait rémunérer par les entreprises utilisatrices).

Annexe 2 Construction-Logement : une reprise à nuancer

Une dynamique différemment perçue selon les territoires et les acteurs

Promoteurs privés et constructeurs de maisons individuelles composent avec de nouvelles règles du jeu. Le «Scellier» et le prêt à taux zéro sont modifiés ; le Pass Foncier est abandonné.

Pour le secteur du collectif neuf, les investisseurs locatifs continuent de dynamiser le marché dans l'agglomération montpelliéraine. Ailleurs, le bilan apparaît moins flatteur. Partout, contraints par des prix de vente élevés, des revenus modestes et une remontée des taux d'intérêts, les candidats à l'accession peinent à concrétiser leur projet. Il est difficile de solvabiliser à nouveau ces candidats. Les modes constructifs imposés par la réglementation thermique supposent une qualité d'exécution peu compatible avec un recul des prix. Il en est de même vis-à-vis du cours des matières premières.

Concernant le secteur de la maison individuelle, après un démarrage correct, la commercialisation s'étiole peu à peu. La disponibilité et le coût du foncier freinent l'ardeur des primo-accédants, principal contingent de clientèle des constructeurs. Entre le collectif et l'individuel neuf, cette évolution à deux vitesses transparaît au travers des statistiques d'autorisations de mises en chantier. [...]

[...] Ce ressenti d'une reprise mal assurée favorise une politique de prix bas. Pour les responsables professionnels, cette tendance se traduit par une érosion des marges, un abandon de compétitivité, des ventes à perte. Ils déplorent des difficultés importantes de trésorerie qu'accentue la réduction des délais de paiement aux fournisseurs.

La concurrence est forte. Généralement, elle accompagne la contraction du volume de marché. Dans le département de l'Hérault, toutefois, agit un autre ressort : la dynamique de la demande adressée au secteur de la construction autour de Montpellier attire des entreprises extérieures et de nouveaux venus.

L'appareil de production se recompose. Moins nombreux, les règlements judiciaires et les liquidations affectent, toutefois, de plus grosses entreprises et, au final, un volume supérieur de destructions de postes. En un an, 900 emplois salariés dans la construction (hors intérim) ont disparu en Languedoc-Roussillon.

*L'année économique et sociale en Languedoc-Roussillon 2011 - Chapitre "Construction-Logement"
Jacques BAGHI - Bertrand ODDO, DREAL (INSEE)*