



DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2021

Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1

IMPORTANT :

LE DOSSIER 1 EST À TRAITER OBLIGATOIREMENT.

VOUS CHOISISSEZ DE TRAITER L'UN DES DEUX SUJETS DU DOSSIER 2 AU CHOIX

Ainsi, vous traiterez soit la question problématisée 1, soit la question problématisée 2

Document autorisé : Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.

Document remis au candidat : le sujet comporte 12 pages numérotées de 1/12 à 12/12

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Présentation du sujet

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants :

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE (10 points)

Le candidat traitera au choix un des deux sujets proposés dans le dossier 2 :

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE (10 points)

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Présentation du groupe ACOME.

Document 2 – Chiffres de l'industrie française des câbles électriques et de communication.

Document 3 – ACOME, la PME qui fabrique la fibre de demain.

Document 4 – Jacques DE HEERE, un PDG élu par ses salariés.

Document 5 – 2019, l'année des records pour le groupe ACOME.

Document 6 – Fibre : la forte hausse des importations chinoises inquiète la filière française.

Document 7 – ACOME investit 27 millions d'euros à Mortain dans la mobilité connectée.

Document 8 – Chez ACOME, une politique salariale solidaire.

Document 9 – L'humain au cœur de l'entreprise.

Document 10 – La performance RSE d'ACOME évaluée par trois organismes.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

ACOME (Association Coopérative d'Ouvriers en Matériel Électrique), basée à Mortain est la plus grande, mais aussi la plus ancienne coopérative ouvrière de France par son nombre d'associés (1 400). Toutes les décisions y sont prises de manière collective.

Fondée en 1937 par ÉLECTROCABLE à Argenteuil avec le statut de SCOP (Société Coopérative et Participative), ACOME s'implante en Normandie, à Mortain, en pleine seconde guerre mondiale. L'usine est alors un modeste bâtiment, qui résiste miraculeusement aux bombardements du 7 août 1944.

La direction et les salariés-associés de la SCOP n'ont cessé de développer leur petite entreprise qui fait sa première révolution industrielle en 1950 avec la transition de la gaine textile au plastique. ACOME sera ensuite la première entreprise câblière d'Europe à maîtriser la technique de l'irradiation... Elle donnera naissance à de



nombreuses autres innovations technologiques.

Depuis sa création, ACOME accompagne les mutations de la société : d'abord avec le développement du téléphone, aujourd'hui avec celui de la fibre optique et du très haut débit mais aussi, avec l'expansion de l'automobile depuis les années 1960.

Pour soutenir cette activité en forte croissance, ACOME construit de nouveaux sites de production autour de son berceau (six usines et un centre de Recherche et Technologies sur le site historique de Mortain-Romagny) et se développe à l'international pour accompagner ses clients au plus près de leurs marchés (usines au Brésil, en Chine et au Maroc).

Le statut coopératif d'ACOME a forgé l'identité et la force du groupe. Selon Jacques DE HEERE, le dirigeant, ce statut est le meilleur garant de sa pérennité, car il fonde la stratégie sur une vision de long terme. Il est le ciment qui unit tous les salariés associés et les valeurs d'engagement, d'excellence, de respect et de solidarité sont largement partagées dans toutes les filiales.

La PME, qui pèse aujourd'hui 534 millions de chiffre d'affaires, est devenue, au fil des ans, l'un des trois principaux fabricants de fibre en Europe et, surtout, le seul et unique français, fournissant à lui seul 20 % de cette technologie dans l'Hexagone. Si les résultats 2019 sont encourageants, l'entreprise devra toutefois faire face à l'avenir à un certain nombre de défis : fin du « plan fibre », accroissement de l'intensité concurrentielle au niveau international, fortes évolutions technologiques dans de nombreux secteurs dont le secteur de l'industrie automobile...

Stagiaire au sein du conseil d'orientation stratégique d'ACOME dont la mission est de conseiller la direction sur les grandes orientations stratégiques et technologiques du groupe, vous devez préparer un dossier afin d'alimenter la réflexion sur la cohérence d'ensemble des activités, sur les priorités à accorder aux différentes actions et sur la vision prospective de ces activités.

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

10 points

Votre mission consiste à réaliser une analyse pour le dossier demandé. Pour y parvenir vous devez :

- 1) Identifier les spécificités de l'organisation ACOME.
- 2) Analyser la gouvernance d'ACOME.
- 3) Conduire le diagnostic stratégique externe à l'aide des outils d'analyse adéquats et conclure sur les facteurs clés de succès (FCS).
- 4) Caractériser le style de direction mis en œuvre par Jacques DE HEERE, dirigeant d'ACOME.

DOSSIER 2 AU CHOIX – QUESTION PROBLÉMATISÉE

10 points

IMPORTANT : VOUS CHOISISSEZ DE TRAITER L'UN DES DEUX SUJETS DU DOSSIER 2 AU CHOIX. Ainsi, vous traiterez soit la question problématisée 1, soit la question problématisée 2.

Dans le cadre de votre dossier, la direction générale vous demande de poursuivre votre réflexion.

Pour cela vous traiterez au choix l'un des deux sujets suivants :

- 1) Quels paradoxes soulève le statut de SCOP d'ACOME dans son environnement et comment les réconcilier ?

ou

- 2) Comment la gestion des ressources humaines peut-elle contribuer à la création de valeurs d'ACOME ?

Remarque : quel que soit le sujet choisi, il est attendu en réponse à cette question une argumentation structurée s'appuyant sur le contexte, vos compétences et sur vos connaissances (théoriques et factuelles).

Document 1 – Présentation du groupe ACOME

D'après le rapport d'activité 2017-2018

DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET D'INNOVATION SOUTENUS

ACOME procède en permanence à des investissements industriels afin d'augmenter les capacités de production, pour accompagner la croissance, la mutation des marchés sur lesquels il intervient et rester le partenaire fiable des grands donneurs d'ordre que sont ses clients.

Entreprise technologique, ACOME fait par ailleurs de l'innovation un levier de son modèle de croissance et investit massivement dans la recherche et développement pour relever les défis que présentent les secteurs très disputés de l'automobile et des télécoms et conforter son leadership technologique.

UN DÉPLOIEMENT MAÎTRISÉ SUR SIX MARCHÉS

L'expertise d'ACOME dans la production de câbles de haute technicité et autres solutions réseau lui permet de se développer dans cinq activités :

- l'automobile ;
- les réseaux Télécom ;
- le « Smart city », réseau extérieur pour le développement de la ville intelligente ;
- les Bâtiments Intelligents ;
- Le transport d'électricité.

Source : site internet d'ACOME.

Document 2 – Chiffres de l'industrie française des câbles électriques et de communication

Le document présente, sous forme graphique, la répartition du chiffre d'affaires 2019 (3,1 milliards d'euros dont 45 % à l'export) et l'évolution des effectifs de 2009 à 2019.

Source : syndicat professionnel des fabricants de fils et de câbles électriques et de communication.

Document 3 – ACOME, la PME qui fabrique la fibre de demain

[Extrait d'article de presse reproduit dans le sujet. Synthèse de l'idée principale : ACOME s'est spécialisée dans la fibre optique, qu'elle produit depuis plus de trente ans, et la vend aux opérateurs télécoms (Orange, SFR...) qui la déploient sur tout le territoire dans le cadre du « très haut débit ». La PME, qui pèse 428 millions d'euros de chiffre d'affaires (534 millions en 2019), est l'un des trois principaux fabricants de fibre en Europe et le seul français, fournissant 20 % de cette technologie en France. ACOME est une SCOP : 100 % des salariés sont associés, la moitié des bénéfices leur est redistribuée, l'autre moitié constitue une réserve impartageable. Plus de 1 000 salariés travaillent dans les cinq usines normandes, sur 1 561 collaborateurs ; l'entreprise est aussi implantée en Asie et en Amérique du Sud. ACOME est également le premier fabricant européen de câblage de réseaux télécoms cuivre (activité en ralentissement, la fibre ayant vocation à remplacer le cuivre et l'ADSL) et champion européen des fils et câbles pour l'automobile (véhicules connectés). Le plan « très haut débit » lancé fin 2013 par le gouvernement (objectif : fibrer tout le territoire d'ici 2022, chantier de 20 milliards d'euros) constitue une aubaine pour ACOME, dont les usines tournent à plein régime (près de 5 000 km de fibre par jour). L'article évoque la concurrence asiatique jugée déloyale et le plan triennal d'investissement de 73 millions d'euros.]

(1) 534 millions en 2019.

(2) Ebitda : indicateur anglo-saxon qui est assimilable à l'EBE français.

Source : « Les Échos », Fabienne Schmitt, 8/11/2016.

Document 4 – Jacques DE HEERE, un PDG élu par ses salariés

[Extrait d'article de presse reproduit dans le sujet. Synthèse de l'idée principale : portrait de Jacques DE HEERE, PDG d'ACOME, diplômé d'école de commerce et d'universités américaines, entré dans l'entreprise en 1992 à 35 ans, séduit par le statut coopératif et la vision de long terme. Les salariés deviennent automatiquement sociétaires au bout de trois ans (possible dès un an), selon le principe « un individu = une

voix » en assemblée générale ; le capital est détenu à 100 % par les salariés. Le PDG a été élu trois fois par le vote des salariés au conseil d'administration et insiste sur la démarche participative et l'adhésion aux projets. L'article rappelle les difficultés traversées (plan social en 2012 avec réduction d'effectif de 30 %, blocage des salaires en 2009, mise en retraite anticipée d'environ 140 salariés en 2002) et les limites du système participatif (lourdeur, ralentissement de la prise de décision), mais aussi ses atouts (adhésion, faible turnover, réputation de fiabilité). ACOME se contente d'une marge de 2 % et pratique une échelle de salaires resserrée (un cadre gagne en moyenne deux fois plus qu'un ouvrier), ce qui rend le recrutement de cadres supérieurs difficile. Le groupe coopératif, au chiffre d'affaires de près de 400 millions d'euros (534 millions en 2019) pour 1 400 collaborateurs, garde le même statut depuis plus de quatre-vingts ans.]

(1) 534 millions en 2019 - 2 000 en 2019.

Sources : « Ouest-France », 3 septembre 2019 et capital.fr (« ces français qui vivent autrement, travaillent différemment »).

Document 5 – 2019, l'année des records pour le groupe ACOME

[Extrait d'article de presse reproduit dans le sujet. Synthèse de l'idée principale : en 2019, ACOME a battu tous ses records, avec un chiffre d'affaires de 534 millions d'euros (+5 %) et un excédent brut d'exploitation (EBE) de 47 millions d'euros (+13 %). Pour 2020, le groupe s'attend à une baisse d'activité de 15 % à 20 %, mais ses treize usines tournent à nouveau (y compris en Chine et au Brésil) et il peut faire face financièrement grâce à son statut coopératif (mise en réserve impartageable de la moitié des résultats), une trésorerie nette largement positive et un plan d'investissement de 100 millions d'euros déjà réalisé. L'activité repart dans les télécoms, infrastructures, réseaux privés et l'automobile (45 % du chiffre d'affaires). ACOME est leader sur la fibre optique malgré la concurrence chinoise et coréenne, et positionné sur le Grand Paris (200 km de tunnels). Le groupe refuse de licencier et demande à chacun de se mobiliser.]

Source : « Ouest-France », 9 juin 2020.

Document 6 – Fibre : la forte hausse des importations chinoises inquiète la filière française

[Extrait d'article de presse reproduit dans le sujet. Synthèse de l'idée principale : les livraisons de câbles en fibre optique des industriels français (Nexans, ACOME...) ont brutalement baissé au troisième trimestre 2019 (de l'ordre de 20 %, première baisse depuis le 3e trimestre 2011), tandis que les importations chinoises grimpent en flèche. Le Syndicat professionnel des fabricants de fils et câbles électriques et de communication (Sycabel) s'en inquiète : les importations chinoises et sud-coréennes représentent 45 % de la production de câbles à fibre optique du Sycabel en juillet 2019, contre 13 % en 2017 et 23 % en 2018. Jacques DE HEERE, PDG d'ACOME et vice-président du Sycabel, déplore le ralentissement de la production (plus que divisée par deux en un an) et émet des doutes sur le respect par les produits étrangers du cahier des charges imposé aux acteurs français ; il souhaite des dispositifs de contrôle et des règles identiques pour tous.]

Source : « La Tribune n°. 6814 », 10 décembre 2019.

L'UE lance une enquête sur les importations chinoises de câbles à fibre optique.

[Synthèse : l'enquête de la Commission européenne intervient une semaine après une recommandation d'investir une partie du plan de relance dans le numérique. EUROPACABLE, qui a porté plainte au nom des fabricants de l'Union, indique que 1,2 million de kilomètres de câbles à fibre optique ont été vendus en Europe l'an dernier (marché d'environ un milliard d'euros), dont 15 % à 20 % provenant de Chine.]

Source : « Challenge », 24/09/20.

Document 7 – ACOME investit 27 millions d'euros à Mortain dans la mobilité connectée

[Extrait d'article de presse reproduit dans le sujet. Synthèse de l'idée principale : ACOME investit 45 millions d'euros d'ici 2020 sur son site de Mortain (Manche), dont 27,7 millions d'euros dans un programme « automobile et mobilité connectée », complété par un soutien de l'État d'un million d'euros (prime d'aménagement du territoire). Le site, qui emploie 1 000 salariés, a reçu la visite de Jacques MÉZARD,

ministre de la Cohésion des territoires, le 3 septembre. Première SCOP de France, ACOME a réalisé 504 millions d'euros de chiffre d'affaires (534 millions en 2019) en 2017 et prévoit une croissance de 30 % d'ici 2020. Le programme vise les systèmes de câblage embarqué des véhicules et les infrastructures de télécommunication très haut débit nécessaires aux communications entre automobiles et infrastructure routière (routes « intelligentes »). Présenté comme un « programme de diversification » pour Mortain, il anticipe le déclin à moyen terme de la production de câbles cuivre pour les télécoms, remplacés par la fibre optique. ACOME est premier fabricant européen de fils et câbles de haute technicité pour l'automobile, troisième fabricant européen de fibres optiques (seul français) et premier fabricant européen de solutions de câblage cuivre pour les télécoms.]

(1) 534 millions en 2019.

Source : « L'Usine Nouvelle », 5 septembre 2018.

Document 8 – Chez ACOME, une politique salariale solidaire

[Extrait d'article de presse reproduit dans le sujet. Synthèse de l'idée principale : dans la société coopérative ACOME (425 millions d'euros de chiffre d'affaires dans la fabrication de câbles), la rémunération est au cœur du projet collectif. La grille salariale est très resserrée : le salaire de base le plus bas est 8 % au-dessus du SMIC et, au bout de cinq ans, les 660 ouvriers sont alignés sur le même salaire (hors ancienneté). Selon Philippe GARNAVALT, directeur des ressources humaines, il existe d'autres solutions que l'argent pour récompenser ; les dirigeants font preuve de sobriété (les dix plus gros salaires tournent autour de 10 000 euros mensuels). ACOME ne verse pas de bonus ni de primes individuelles, même aux commerciaux, par philosophie d'aventure collective. Ces options posent toutefois problème pour attirer les cadres supérieurs et les jeunes diplômés des meilleures écoles : l'entreprise y gagne en cohésion mais décroche du marché au niveau salarial sur certains profils.]

Source : « La Croix », n° 39322, 8/07/2012.

Document 9 – L'humain au cœur de l'entreprise

Très attachés à leur entreprise, les salariés d'ACOME vivent des carrières riches en expériences différentes. En témoigne, le niveau élevé de mobilité fonctionnelle au sein du groupe. À titre d'exemple, 91 changements de fonction et 137 promotions ont eu lieu en 2019 pour la France.

Entreprise technologique évoluant dans des secteurs marqués par une forte attente d'innovation, ACOME a fait du renforcement des compétences et de l'acquisition d'expertises nouvelles une priorité. En 2019, plus de 44 000 heures de formation ont été réalisées dans l'ensemble du groupe.

Différents programmes sont mis en œuvre au travers d'écoles internes. Ils visent tant la professionnalisation du management que la qualification des ouvriers ou le renforcement de l'ingénierie et de la technicité. Ainsi les managers et leurs équipes sont formés dans l'école de la performance, qui délivre le diplôme ACOME « expert amélioration continue de niveau 1 ». La transmission et renouvellement des compétences sont assurés notamment via l'école de maintenance - qui intègre des techniciens - et les contrats de professionnalisation pour les conducteurs en ligne de production préparant un certificat de qualification paritaire de la métallurgie (CQPM).

Source : site internet d'ACOME.

Document 10 – La performance RSE d'ACOME évaluée par trois organismes

Ernst & Young, EcoVadis et ACESIA (AFNOR Certifications) ont évalué la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) d'ACOME en 2020.

Pour mener à bien son ambition « être un groupe industriel international, innovant, référent en câbles de communication, tubes et accessoires pour l'automobile, les télécoms et le bâtiment. », la performance RSE d'ACOME s'articule autour de 4 axes prioritaires :

- un industriel fiable, performant et respectueux de l'environnement (soutenu par les directions de sites) ;

- une offre responsable à l'écoute de nos clients et partenaires (soutenu par la direction recherche et innovation et les services techniques des branches) ;
- mettre l'humain au cœur du système (soutenu par les ressources humaines et la direction qualité, performance et RSE) ;
- le modèle ACOME : valeurs et éthique (soutenu par les ressources humaines).

Le Groupe publie chaque année en amont de son assemblée générale, sa déclaration de performance extra-financière rendant compte de la performance globale du groupe en matière environnementale, sociale et sociétale.

En 2020, Ernst & Young a procédé à l'audit de la pertinence de ces indicateurs et actions RSE et a émis les conclusions suivantes : « la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel ».

Depuis 2012, ACOME confie à EcoVadis, agence indépendante de notation, l'évaluation complète de ses pratiques en matière de RSE. En 2020, ACOME a été classée « Argent » sur quatre thèmes : environnement, social & droits de l'Homme, éthique et achats responsables. Sur l'ensemble de ce périmètre, ACOME a obtenu en 2020 le score de 64/100, se classant dans le top 4 % des entreprises du secteur « fabrication de câbles et dispositifs de câblage ».

Pour la première fois cette année, la performance RSE d'ACOME a également été évaluée par l'AFNOR sur la base du référentiel ACESIA. ACOME a obtenu la note de 97/100, une note largement supérieure à celle des entreprises évaluées par ACESIA, dont la moyenne se situe à 37/100.

Source : site internet d'ACOME.