

Cas BatiNord

Après avoir pris connaissance du cas BatiNord et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en effectuant les travaux suivants :

Analyse du contexte

1. Analysez les facteurs qui poussent l'entreprise Propreté SA à mettre en place un système de management de la connaissance.

Problème(s) de management

2. Identifiez, en terme de gestion des ressources humaines, le problème de management que pose la stratégie de BatiNord.
3. Montrez à partir de la notion d'organisation innovatrice de Mintzberg, les raisons qui poussent l'entreprise BatiNord à adopter une structure de type matriciel.

Solution(s) argumentée(s)

4. Recensez les actions engagées pour faciliter la transmission des connaissances au sein de l'entreprise.
5. Précisez le rôle joué par la culture de l'entreprise dans la mise en œuvre de cette démarche.
6. À partir des ressources de l'enquête menée auprès des salariés de BatiNord, proposez un bilan de la démarche engagée par BatiNord. Justifiez votre réponse.

Le dossier comprend :

- Le cas BatiNord
- Les ressources :

Ressource 1 : L'adhocratie ou organisation innovatrice selon Mintzberg

Ressource 2 : Une enquête menée auprès des salariés de BatiNord.

Présentation de l'entreprise BatiNord

La société BatiNord est spécialisée dans la construction de maisons individuelles et de bâtiments agricoles : depuis les travaux de gros œuvre jusqu'à la remise du produit clé en main. La fonction de l'entreprise BatiNord s'étend de la proposition à la coordination des prestations, tous corps d'état confondus (de la conception à la construction, jusqu'à l'aménagement d'intérieur du bâtiment).

L'histoire de BatiNord commence en octobre 1987, de l'association de quatre artisans devenus entrepreneurs – un ébéniste, un menuisier, un maçon et un charpentier – qui ont mis en commun leurs savoir-faire au sein d'une société anonyme dont ils détiennent 80 % du capital.

Après avoir construit son développement sur les savoir faire des associés, l'entreprise a poursuivi son développement grâce à des partenariats menés avec d'autres artisans. L'entreprise s'est ainsi progressivement diversifiée dans de nouveaux domaines d'activité stratégiques qui nécessitaient la maîtrise de nouveaux métiers (corps de métier) relatifs à la construction de maison/bâtiment et à leur aménagement.

Cette stratégie s'est accompagnée ces 20 dernières années d'une croissance régulière des effectifs et du chiffre d'affaires. En 2008, l'entreprise comprenait 70 salariés (dont une douzaine d'apprentis) pour un chiffre d'affaires de 9 millions d'euros.

Les savoir-faire détenus en interne par l'entreprise couvrent un champ large de métiers : la maçonnerie, la charpente, la couverture, la menuiserie, l'agencement intérieur, la plomberie, le chauffage, le carrelage. Des prestations complémentaires sont assurées selon les demandes adressées à l'entreprise par un réseau d'artisans partenaires, sous-traitants de l'entreprise.



2007 marque un tournant dans la stratégie de développement de l'entreprise BatiNord qui décide de se lancer dans le secteur de la construction de maisons individuelles (maçonneries ou en ossature bois) afin de poursuivre une croissance maîtrisée de l'activité en profitant du boom du marché immobilier individuel. Cette réorientation de l'entreprise s'accompagne de l'abandon de l'activité « bâtiment agricole » en perte de vitesse depuis quelques années.

L'entreprise saisit ainsi l'opportunité du marché de la construction de maisons en bois (lancement de l'activité BatiBois) et du marché de l'aménagement intérieur (rachat de l'entreprise « Art du Rangement »).

BatiNord est concentrée sur le marché des particuliers (92% de ses clients sont des particuliers). Elle intervient sur des chantiers situés dans la région du Nord-Pas-de-Calais principalement dans les zones urbaines et périurbaines de Lille, Lens, Arras et Valenciennes.

En 2008, la ventilation du CA par domaine d'activité stratégique est la suivante :

- Macoretz (construction de maisons maçonneries) : 48 % du CA ;
- Macobois (maison ossature bois) : 21% ;
- Rénovation et divers : 18% ;
- Art du Rangement : 14%.

La structure organisationnelle de l'entreprise

L'entreprise a accompagné son développement dans de nouveaux métiers en mettant en place une organisation de l'entreprise de type matriciel articulée autour de deux axes : une structuration basée sur les principaux domaines d'activité (BatiNord, BatiBois, Rénovation, Art du Rangement) et un découpage fonctionnel autour de trois secteurs qui regroupent des savoir-faire essentiels complémentaires en terme de marché : maçonnerie-couverture-carrelage, bois (menuiserie-charpente-Placoplatre) et d'un secteur administratif (« le secteur bureau »).

Les principes de gouvernance entre les quatre principaux associés à l'origine de la création de l'entreprise l'ont conduite à mettre en place cette organisation pour mieux décliner la stratégie globale de l'entreprise et sa stratégie d'activité. Chaque associé se retrouve ainsi nommé à la direction de l'un des quatre principaux domaines d'activité stratégiques.

Cette structure d'entreprise présente différents avantages compte-tenu de la spécificité des marchés sur lesquels opère l'entreprise : les salariés sont mobilisés en fonction des chantiers en cours et peuvent basculer d'un chantier à l'autre en cas de disponibilité, les différents corps de métiers s'articulent selon les besoins dans les différents domaines stratégiques de l'entreprise...

Parallèlement, ont été mises en place des commissions thématiques, véritables dispositifs transversaux d'information, de communication et de travail à caractère temporaire ou permanent. La maîtrise de savoir-faire spécifiques par certains salariés implique un échange constant d'informations pour améliorer le travail d'équipe. Dans le cadre des réunions de secteur, les salariés se rencontrent ainsi régulièrement pour faire le point sur les difficultés rencontrées dans le travail, débattre des projets d'équipement ou de réorganisation du travail.

► Une nouvelle orientation stratégique

Depuis 2006, l'évolution stratégique du projet de l'entreprise a conduit BatiNord à s'engager dans la voie du développement et de la croissance interne et externe (croissance du nombre de salariés, lancement d'une nouvelle activité stratégique, rachat de l'entreprise « Art du Rangement »).

Le contexte concurrentiel du marché du BTP, les difficultés de recrutement (plus particulièrement dans certains métiers comme la maçonnerie), la stratégie de diversification liée et progressive des activités (couverture, carrelage, plomberie) imposent à l'entreprise de relever des défis de plus en plus nombreux : l'intégration de nouveaux salariés et savoir-faire, la maîtrise de nouveaux savoir-faire techniques dans le domaine de la construction en ossature bois. De plus, l'entreprise développe un réseau d'artisans sous-traitants de plus en plus intégrés dans les projets de développement de l'entreprise.

De nouveaux enjeux, à moyen terme, se dessinent pour BatiNord, autour de trois axes :

► Les chantiers impliquent des exigences de plus en plus importantes en terme de performance technique et économique et d'organisation des équipes (plannings de chantier, maîtrise des délais, intégration de nouveaux corps de métiers, coordination accrue avec les sous-traitants...). Il en résulte des effets sur la satisfaction des clients et sur l'image de l'entreprise.

- De nouvelles préoccupations se posent en termes d'optimisation du processus de décision et d'organisation du travail sur les différents chantiers de l'entreprise (disponibilité des salariés, rotation des corps de métiers...);
- Des compétences « métier » sont à développer, des compétences plus transversales, relatives aux dimensions managériales et gestionnaires ainsi que des compétences des quatre associés maintenant responsables d'un secteur d'activité;
- Les derniers recrutements ont modifié la représentation des différents corps de métier dans l'entreprise (les menuisiers sont aujourd'hui plus nombreux que les maçons) ce qui fait apparaître un certain déséquilibre dans le portefeuille des com-

- pétences métiers détenus par l'entreprise (qui n'a pas totalement anticipé le développement des nouveaux métiers), mais aussi l'intégration de ces nouveaux salariés dans une entreprise historiquement à l'écoute des attentes de son personnel ;
- L'entreprise est consciente de la nécessaire montée en « puissance » des compétences d'animation (pour animer des commissions, ou pour devenir référent sur un métier ; par exemple, le référent « bois » qui forme de jeunes ouvriers, ou encore le référent « couverture»). La politique de formation d'apprentis est en effet au cœur de la stratégie de maîtrise des compétences au sein de l'entreprise (les associés sont tous d'anciens artisans qui fondent la compétence des salariés sur la maîtrise de compétences spécifiques) ;
 - La question du maintien des équipes actuelles (pour recruter et stabiliser les apprentis, les salariés), et de leur implication dans l'entreprise est particulièrement sensible car le marché de l'emploi dans le bâtiment connaît une situation très tendue en termes de main d'œuvre disponible dans certains domaines de compétences.

2 La reprise de l'entreprise Art du Rangement et le développement de la filiale BatiBois visent à inscrire l'image de l'entreprise dans les nouveaux enjeux du marché de la construction de maisons individuelles : le désir initial des clients ne repose plus sur la simple envie de devenir propriétaire mais recouvre des attentes plus complexes en termes de bien être et de promotion des nouveaux enjeux environnementaux. La promotion d'une image d'entreprise citoyenne et responsable est donc au cœur de l'action de l'entreprise tant auprès de ses salariés que de ses principaux partenaires (communication autour des bienfaits des constructions en bois, politique de promotion et de formation autour de la mise en place d'un parcours de formation fondé sur l'apprentissage...)

3 La stratégie de croissance de l'entreprise (à la fois croissance interne et croissance externe) cherche à permettre à l'entreprise de répondre à un double enjeu : assurer la diversification des activités de l'entreprise et satisfaire les projets d'évolution professionnelle de ses salariés. En s'investissant dans BatiNord, les salariés peuvent trouver des réponses à leurs aspirations en termes de mobilité interne (changement de métier, promotion, prise de responsabilité, fonctionnement en mode projet). Par exemple, le rachat de la société « Art du Rangement » a permis à un salarié de devenir responsable de cette nouvelle entité. Dans le cadre du développement de BatiBois, un certain nombre de salariés de l'activité Bâtiment agricole ont été redéployés vers l'activité Bois.

Une démarche apprenante au service de la nouvelle stratégie

En raison des évolutions récentes de l'entreprise, les quatre associés ont décidé de concevoir et mettre en œuvre une démarche ambitieuse couplant étroitement la dimension Stratégie et Ressources Humaines. Avec la croissance de son activité et de ses effectifs, la société est confrontée à une double exigence : accompagner la spécialisation des compétences métier et favoriser le développement de compétences transversales et managériales pour avoir une vision des enjeux socio-économiques auxquels l'entreprise est confrontée.

Ces nouveaux enjeux nécessitent une reconnaissance de la diversité des hommes, de leurs compétences, de leurs envies, de leur projet et de leur disponibilité. Par ailleurs, l'entreprise souhaite mettre au cœur de son développement la satisfaction de ses salariés ce qui se traduit par une recherche d'équité, pour mieux reconnaître l'engagement et l'implication de chacun.

L'entreprise a structuré sa démarche autour du projet d'entreprise apprenante :

— **Cette démarche** est inscrite dans la charte de l'entreprise, charte élaborée en mars 2007 et qui stipule « développer les outils et démarches qui font de BatiNord une entreprise apprenante au service de ses clients et de ses salariés ». L'entreprise s'appuie dans ce domaine sur une culture d'entreprise déjà fortement présente et partagée par les salariés. Les associés, anciens artisans, ont en effet toujours valorisé la reconnaissance du savoir-faire dans l'entreprise et ont fait des salariés les acteurs clés au service d'une réussite collec-

Suite page suivante 

Préparation à l'examen

Suite de la page précédente

tive qui valorise l'ensemble des membres de l'entreprise. L'entreprise met en avant cet avantage concurrentiel qu'elle cherche à valoriser auprès de ses clients (comme en témoignent les journées « anniversaire » pour les 20 ans), mais aussi l'embauche d'adultes en reconversion professionnelle, d'apprentis en difficulté.

— **Pour accompagner** mais aussi favoriser sa croissance, l'entreprise investit dans ses ressources humaines, notamment dans la formation de ses salariés (en 2008, 5% de sa masse salariale), leur mobilité interne, leurs capacités à prendre des initiatives, pour être en mesure de s'adapter à l'environnement, de faire évoluer leurs pratiques métiers, mais aussi pour favoriser le déploiement du travail en équipe. L'entreprise cherche à impulser un double mouvement en élevant d'une part la compétence des individus, et d'autre part la compétence collective de ses équipes qui peuvent ainsi répondre à des demandes plus complexes, notamment dans les nouveaux métiers de l'entreprise (la construction de maisons en bois implique de nouvelles compétences et une nouvelle organisation des chantiers entre les corps de métiers engagés). À cet effet, elle a engagé d'importants investissements immatériels (en matière de formations individuelles ou collectives – internes ou externes-, de tutorat d'apprentis, de commissions de travail...) pour développer les compétences individuelles techniques et non techniques.

— **L'entreprise** fonde sa pratique sur une démarche d'exploration et d'expérimentation quasi permanente, plutôt que « l'importation » d'outils extérieurs afin d'accroître ses domaines de compétences et de proposer des solutions innovantes. La démarche compétence offre ainsi aux salariés les conditions de leur implication : mobilité, formation, définition des fonctions, rémunération. Plus largement, elle renforce le lien entre le salarié et les différents acteurs : le client, le responsable hiérarchique, mais aussi les dirigeants. En ce sens, cette

démarche est vecteur d'implication et de continuité même si certains salariés ne souhaitent pas s'impliquer plus en termes de responsabilité (source de stress et de risque d'erreur supplémentaire).

— **Une implication forte** du dirigeant dans le cadre d'une organisation matricielle ainsi qu'un réel soutien et une mobilisation de l'ensemble des salariés est au cœur de la démarche engagée par l'entreprise. De ce point de vue, deux des quatre associés de l'entreprise ont suivi des formations en management afin de développer leur capacité à animer et mobiliser les salariés sous leur responsabilité. La différence de style de commandement entre les quatre fondateurs pose parfois des problèmes d'adaptation des salariés mais les tensions diminuent dans le temps au fur et mesure que les salariés apprennent à s'adapter aux différents modes de gestion des associés.

— **Le fonctionnement** de l'entreprise repose sur une forte implication de la hiérarchie intermédiaire (responsables de chantier, responsable de secteur) qui délègue la gestion des nombreux chantiers en cours à des salariés qui ont la confiance de la direction et qui sont reconnus en interne par leur qualité d'organisation et d'adaptation. Ces salariés sont en général détenteurs d'un savoir-faire particulier ou reconnu par les autres salariés. Ils ont par ailleurs la responsabilité des apprentis présents sur le chantier.

— **Le choix initial** de favoriser l'apprentissage en interne des savoir-faire afin de gérer les difficultés rencontrées dans le recrutement de jeunes maçons, de nouveaux apprentis et dans leur accompagnement dans leur formation ; à cet effet, l'entreprise est animée d'une grande volonté d'agir sur ce champ de l'apprentissage des jeunes dans le secteur du Bâtiment Travaux Publics.

Ressource 1

► L'adhocratie ou organisation innovatrice selon Mintzberg

Innover signifie se placer en rupture avec les modes d'action préétablis. L'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités. En d'autres termes, elle doit, donc, éviter tous les pièges de la structure bureaucratique et notamment la division poussée du travail, la différenciation marquée entre les unités, les comportements trop formalisés et l'utilisation intensive des systèmes de planification et de contrôle. Elle doit, ainsi, avant toute chose, rester flexible. Cherchant un organigramme, pour illustrer cette description, nous nous sommes attirés la réponse suivante d'une société dont nous pensions qu'elle avait adopté la structure adhocratique : « nous préférons ne pas vous donner l'organigramme car il changerait trop rapidement pour vous servir à quoi que

ce soit ». De toutes les configurations, l'adhocratie est celle qui respecte le moins les principes classiques de gestion et spécialement celui de l'unité de commandement. Dans cette structure, les informations et les processus de décision circulent de façon flexible et informelle, là où ils doivent le faire pour promouvoir l'innovation. [...] L'adhocratie doit briser les barrières des frontières conventionnelles de la spécialisation et de la différenciation. Ce qu'elle fait en traitant les problèmes non par le biais d'experts individuels qui utiliseraient un processus de classement préétabli mais au moyen d'équipes pluridisciplinaires qui mettent en commun tous leurs efforts. Chaque équipe se forme autour d'un projet spécifique.

Henry MINTZBERG, Voyage au centre des organisations, Les éditions d'organisation.

Ressource 2

► Enquête menée auprès des salariés de l'entreprise BatiNord

Question	Oui*	Non*
L'entreprise favorise-t-elle assez la mobilité interne de ses salariés ?	67	33
Avez-vous bénéficié d'une formation au cours des 12 derniers mois ?	35	65
Plus globalement le responsable RH prend-il suffisamment en compte vos besoins de formation ?	55	45
Souhaiteriez-vous disposer de d'avantages de responsabilité dans votre activité quotidienne ?	44	56
L'entreprise a-t-elle suffisamment pris en compte le besoin de tutorat des nouveaux salariés ?	65	35
Votre avis est-il suffisamment pris en considération dans votre activité quotidienne ?	55	45
Partagez-vous les valeurs et la culture de l'entreprise ?	67	33
La politique salariale de l'entreprise vous paraît-elle satisfaisante ?	52	48
L'individualisation des carrières est-elle correctement mise en œuvre dans le cadre de la gestion des ressources humaines ?	48	52
La politique d'entreprise innovante a-t-elle eu un impact positif sur votre motivation individuelle au travail ?	55	45
La nouvelle organisation de l'entreprise a-t-elle modifiée votre manière de travailler ?	65	35
Si oui, cela a-t-il amélioré vos conditions de travail ?	44	56
Le système d'information est-il suffisamment développé dans l'entreprise ?	42	58

*Réponses en %