

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

SESSION 2008

ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET ÉCONOMIE D'ENTREPRISE

Aucun matériel n'est autorisé

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

Le sujet comporte 4 pages, numérotées de 1 à 4.

Durée : 3 heures

Coefficient 2 : Assurance

Coefficient 2 : Banque

Coefficient 3 : Professions immobilières

ECOGEN-1

PREMIÈRE PARTIE : TRAVAIL MÉTHODOLOGIQUE (10 points)

A partir des annexes 1 et 2 et de vos connaissances vous répondrez aux questions suivantes :

1. Identifiez les composantes de la culture de SAP.
2. En quoi la culture d'entreprise est-elle un facteur de performance pour l'entreprise SAP ?
3. Quelles sont les limites au développement d'une culture d'entreprise pour l'entreprise SAP?
4. Les modalités de croissance de SAP préservent-elles sa culture d'entreprise ? Justifiez votre réponse.
5. Expliquez la phrase soulignée dans l'annexe 2 : « *Si la stratégie est décidée au niveau central, on laisse beaucoup d'initiatives aux filiales locales* ».

DEUXIÈME PARTIE : DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ (10 points)

Dans un développement structuré, vous répondrez à la question suivante :

La croissance économique est-elle nécessaire à la réduction des inégalités ?

ANNEXE 1 : SAP, technologie allemande et management à l'américaine

Le leader mondial du logiciel d'entreprise, pour qui la « matière grise » est décisive, s'appuie sur une gestion pointue des ressources humaines.

DE NOTRE ENVOYÉ SPÉCIAL À WALLDORF.

Wiesloch-Walldorf a beau être une station de chemin de fer au nom imprononçable et perdue au coeur de l'Allemagne, elle attire des visiteurs du monde entier. Chaque matin, une armée de jeunes ingénieurs de toutes nationalités s'y arrêtent pour se rendre à System, Anwendung, Produkte in der Datenverarbeitung (système, application, produits de traitement de données), plus connu sous le nom de SAP. Autrement dit, le leader mondial du logiciel professionnel.

« *Chaque entreprise vous dira que les hommes sont importants*, observe Claus Heinrich, directeur des ressources humaines du groupe. *Dans le logiciel, c'est décisif : nous n'avons pas d'usines ou de machines, seulement des cerveaux.* » Un enjeu doublement vital pour SAP, dont la stratégie mise avant tout sur la croissance interne, à la différence de son rival américain Oracle.

Trente-trois ans après sa création par cinq ingénieurs d'IBM, le groupe contrôle 60 % du marché mondial du logiciel d'entreprise (selon les chiffres du troisième trimestre, publiés jeudi), très loin devant le nouvel ensemble Oracle-Peoplesoft. Pourtant, Claus Heinrich estime toujours que le plus gros danger pour SAP serait de se laisser aller. « *Nous devons rester les meilleurs et nous remettre en cause en permanence* », dit-il. SAP dispose d'un arsenal de méthodes pour gérer ses ressources humaines, allant de l'évaluation annuelle au sondage trimestriel des employés. Par exemple, chaque salarié s'est vu fixer des objectifs propres, qui s'inscrivent dans les objectifs généraux du groupe. Cette année, SAP a même introduit une quantification systématique des décisions humaines.

Mais si la gestion du groupe allemand rappelle la rigueur de son logiciel vedette R/3, elle est aussi basée sur une forte culture d'entreprise. On la retrouve dans ses « *valeurs fondamentales* » - importance du client, intégrité, qualité, excellence du produit -, et dans la simplicité, l'esprit entrepreneurial et la diversité qui y règnent.

Autonomie et forte pression

Fidèle à son passé, SAP cultive encore aujourd'hui sa culture de start-up. A la cantine (gratuite) de Walldorf, on croise des membres du directoire, témoigne Margit Herrler, qui travaille aux ressources humaines. « *La communication est très ouverte* », souligne-t-elle. « *Nous offrons, d'un côté, la liberté et la responsabilité et, de l'autre, la participation financière au succès du groupe* », dit Claus Heinrich. Allant de 7 % jusqu'à plus de 50 %, la partie variable du salaire est très supérieure à celle d'autres sociétés allemandes.

« *On dispose d'une large autonomie, mais en même temps on subit une très forte pression*, reconnaît un employé. *Les règles sont claires : si on atteint ses objectifs, la rémunération suit, sinon on est prié de prendre la porte.* » SAP est la cinquième société dans laquelle il a travaillé. « *C'est sans doute la plus exigeante, mais aussi celle où je me suis le plus éclaté.* » Résultat, le turnover est faible pour la profession : de 4 % à 5 % dans le monde et de 2 % à 3 % seulement en Allemagne.

C'est vrai aussi dans les filiales étrangères, auxquelles on laisse une très forte autonomie tout en leur imposant certaines règles de fonctionnement « universelles », observe Léo Apotheker, membre du directoire en charge des ventes monde. « *Si la stratégie est décidée au niveau central, on laisse beaucoup d'initiatives aux filiales locales* », dit-il.

Avec Shai Agassi, qui dirige le développement mondial depuis Palo Alto, en Californie, et Léo Apotheker, basé à Paris, le directoire reflète la diversité recherchée au sein du groupe, dont les employés sont issus de cultures différentes et sont disséminés de Philadelphie, aux États-Unis, à Bangalore, en Inde.

Diversité et complémentarité

Cette complémentarité de l'équipe dirigeante est considérée par tous les experts comme une grande force de SAP. En 1972 : Dietmar Hopp, l'ingénieur visionnaire, Hasso Plattner, le révolutionnaire jouant de la guitare

électrique aux séminaires de clients ! Aujourd'hui : le patron Henning Kagermann, financier passionné de mathématiques, Claus Heinrich, un Allemand à l'accent souabe, Léo Apotheker et Shai Agassi.

Cette diversité, qui contraste avec la personnalité quasi-omniprésente d'un Larry Ellison chez Oracle ou d'un Bill Gates chez Microsoft, n'a pas évité les conflits, mais elle a sans doute permis au groupe allemand d'évoluer sans gros à-coups. Et de réagir de façon adéquate à la particularité d'un marché européen très fragmenté.

Reste à savoir combien de temps la recette marchera. Alors que SAP s'apprête à procéder cette année à 4.500 embauches, pour atteindre 36.700 employés, Claus Heinrich se veut rassurant. « *Nous avons déjà connu des taux de croissance annuels de plus de 50 %* », dit-il. Mais ces recrutements sont prévus essentiellement à l'étranger, et le personnel allemand s'inquiète de sa perte relative d'influence.

C'est là le principal défi de SAP : maintenir sa croissance vertigineuse sur une base globale, sans renier ses racines. Le prochain test concernera la succession de Henning Kagermann, au plus tôt en 2008. Léo Apotheker et Shai Agassi font figure de favoris. Le premier maîtrise parfaitement l'allemand, l'autre pas. « *SAP est certes très global, mais je ne suis pas sûr qu'il le soit assez pour nommer Shai Agassi* », commente un expert.

THIBAUT MADELIN, Les Échos n° 19527 du 25 octobre 2005

ANNEXE 2 : SAP/Business Objects : Bernard LIAUTAUD s'explique

L'éditeur allemand SAP a annoncé hier le rachat de Business Objects. [...]

Toute amicale qu'elle soit, l'OPA de SAP sur Business Objects surprend en raison de la personnalité de l'éditeur racheté, une société fondée par un Bernard Liautaud farouchement attaché à l'indépendance de son entreprise [...]. A l'occasion d'une conférence de presse donnée aujourd'hui 08 octobre, à Paris, conjointement avec Léo Apotheker, PDG délégué de SAP, l'entrepreneur français s'en est expliqué.

« Pendant 17 ans, j'ai été l'avocat de l'indépendance de Business Objects, reconnaît Bernard Liautaud. Pourquoi ce revirement ? C'est assez simple, le marché des logiciels a fortement évolué, notamment au cours de la dernière année. Nous avons entendu nos clients demander un alignement fort entre les applications et la Business Intelligence (BI)¹. Une tension s'était créée sur le marché. Avec la proposition de SAP, nous avons trouvé le moyen d'accorder notre volonté d'ouverture et d'indépendance et la demande d'alignement de nos clients. »

[...]

Une adéquation culturelle importante

Le fondateur de Business Objects considère qu'il y a une adéquation culturelle très importante entre les deux sociétés. D'origine européenne toutes les deux, bien qu'implantées de façon internationale, elles ont une culture entrepreneuriale ancrée dans leur organisation avec, pour l'une et l'autre, des fondateurs très impliqués dans l'entreprise.

Bernard Liautaud juge que SAP a bien compris que la valeur des solutions de Business Objects était dans l'ouverture, d'où la décision de laisser son autonomie à l'éditeur racheté. Mais le dirigeant estime aussi que la combinaison entre les deux offres a beaucoup de sens. « Nous allons profiter des technologies de SAP, de leur base de données en mémoire, ..., et travailler ensemble pour intégrer nos produits. Nous allons apporter de l'intelligence dans les processus de SAP et offrir, de loin, la meilleure offre de gestion de la performance sur le marché. »

Maryse Gros, 8/10/2007, <http://www.lemondeinformatique.fr>,

¹ Peut être entendue comme l'ingénierie