

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE  
SCIENCES ET TECHNOLOGIES  
DE LA GESTION**

**Durée de l'épreuve : 3 heures  
Coefficient : 4**

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

**Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1/5 à 5/5**

***L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé***

## **Les contraintes liées au mode d'organisation du travail**

L'environnement, particulièrement les conditions imposées par le marché, conditionne le choix du mode d'organisation du travail. Cependant, celui-ci présente parfois certaines contraintes auxquelles il est possible de répondre par une décision stratégique pertinente.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 6, en effectuant les travaux suivants :**

1. Caractérisez le groupe Franjouet (type, taille, statut juridique, ressources, champ d'action, mode de décision).
2. Indiquez la forme d'organisation du travail adoptée par le groupe Franjouet ? Pour quelles raisons le groupe Franjouet a-t-il choisi cette forme d'organisation du travail ?
3. Réalisez un diagnostic externe et interne du groupe Franjouet.
4. Identifiez le problème de management rencontré par cette organisation.
5. Justifiez la décision envisagée de créer un site de production dédié à la fabrication du plastique.
6. Expliquez pourquoi la décision du groupe Franjouet de créer une filiale de fabrication de matières en plastique est stratégique ?
7. Définissez ce choix stratégique en justifiant votre réponse. À quel autre choix stratégique s'oppose-t-il ?

### **Annexes :**

**Annexe 1 : Présentation du groupe Franjouet**

**Annexe 2 : Les jeux et les jouets entament un nouveau cycle**

**Annexe 3 : Le segment des jeux de plein air en progression**

**Annexe 4 : Jeux et jouets : de bonnes performances à l'exportation**

**Annexe 5 : Entretien avec le responsable de la production de Franjouet**

**Annexe 6 : Franjouet étudie la création d'une filiale dédiée à la fabrication du plastique**

## **Annexe 1 : Présentation du groupe Franjouet**

Créée en 1928, par Jacques Béril, Franjouet est une entreprise familiale dont le métier d'origine est la création, le développement, la production et la distribution de jouets qui s'adressent principalement aux enfants de moins de 10 ans. Chaque année, plus de 1 500 produits finis sont mis au point par Franjouet pour accompagner l'enfant dans chaque étape de son évolution.

Franjouet est aujourd'hui une S.A. au capital social de 330 000 euros. L'actionnariat est composé des membres de la famille Béril à hauteur de 82% et d'autres sociétés à hauteur de 18%.

Le groupe est administré par un conseil d'administration constitué de dix-neuf administrateurs et présidé par Henri Béril.

Franjouet est un groupe qui s'est constitué par le rachat de sept entreprises (Vernum, Clipart, Divéo, Estia, Saxon, Bejouet, Créajouet), implantées dans le Jura et l'Ain.

Depuis plusieurs années, le groupe Franjouet s'est spécialisé dans la fabrication de jouets en plastique : jeux de construction, premier âge, figurines, véhicules...

Ce sont les compétences des hommes et des femmes de Franjouet qui font les performances du groupe. Franjouet favorise le développement de ses 348 collaborateurs et leur garantit l'accès à la formation tout au long de leur vie professionnelle. Chez Franjouet quatre collaborateurs sur cinq suivent chaque année une formation.

En 2006, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 140 millions d'euros, réalisé pour 72% sur le marché français. Comme la plupart des entreprises évoluant sur ce secteur, 60% des ventes du groupe s'effectuent à l'occasion des fêtes de fin d'année.

- Site du groupe Franjouet, novembre 2006 -

## **Annexe 2 : Les jeux et les jouets entament un nouveau cycle**

Après plusieurs années de baisse du marché du jouet, la Fédération des Industries Jouet Puériculture prévoit une hausse du marché des jeux et jouets supérieure à 3% pour 2006, après un premier semestre en progression de 2,7 % par rapport à 2005 (Source : panel NPD Consommateurs).

Outre ces chiffres encourageants, la FIJP souligne tout un faisceau de signes appelant à l'optimisme qui confirme un peu plus chaque jour que 2007 devrait être une très bonne année pour le secteur.

L'environnement économique se révèle porteur depuis plusieurs mois : la consommation des ménages est bien orientée avec un budget préservé, au centre duquel les dépenses pour les enfants restent prioritaires. La démographie joue également directement sur le marché (plus de 800 000 naissances en France en 2005 et deuxième taux de natalité en Europe) en induisant un effet mécanique sur les ventes de produits liés à l'enfance.

Cependant, cette embellie est principalement due à la bonne tenue du segment des jeux et jouets « permanents »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Jouets et jeux vendus tout au long de l'année

## **Annexe 2 : Les jeux et les jouets entament un nouveau cycle (suite)**

### ***Part des principales catégories de jouets hors jeux vidéos (en %) (marché français, 2005)***

Premier âge	20,3
Jeux et puzzles	14,6
Jeux de plein air	12,4
Poupées	12,2
Véhicules	8,8
Activités artistiques	6,1
Peluches	5,7
Jeux de construction	5,1
Jeux d'action	4,5
Apprendre et explorer	1,5
Autres jouets	8,8
Total	100

Extraits d'un communiqué de presse, Fédération des Industries Jouet Puériculture, 9 novembre 2006

## **Annexe 3 : Le segment des jeux de plein air en progression**

Les Français aiment leur jardin. Non seulement, ils les agrémentent de meubles (tables, chaises, fauteuils, chaises longues), mais aussi ils aménagent un espace pour leurs enfants (balançoires, toboggans, maisonnettes en matière plastique...).

Le segment des jeux de plein air connaît une progression qui ne se dément pas. En 1998, il représentait 9,3 % du marché total du jouet en France, 10,5 % en 2000, 11,2 % en 2002, 12,4 % en 2005.

Les perspectives d'évolution de la demande augurent d'années relativement fastes pour ce segment.

Les jeux de plein air constituent une aubaine pour les professionnels du jouet. En effet, ils permettent de remédier quelque peu à la saisonnalité des ventes à laquelle ils sont exposés (55 % des achats sont réalisés sur la période de Noël).

Site [http : //www. fijp.prod.com](http://www.fijp.prod.com), novembre 2006

## **Annexe 4 : Jeux et jouets : de bonnes performances à l'exportation**

Le marché français du jouet représente, en 2006, 4,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, ce secteur emploie 5 200 salariés. Ce marché est très concurrentiel puisqu'il est composé de nombreuses entreprises de moins de 20 salariés qui côtoient des entreprises de grande taille (BERCHET S.A., CLAIRBOIS S.A., COROLLE, MONNERET, SMOBY S.A., ÉDITENT RAVENBURGER, FRANJOUET S.A.)

Les performances de ces entreprises sont la résultante de leurs efforts à l'exportation, 33% des ventes sont destinées aux marchés extérieurs. Chaque année, les industriels renouvellent 25 à 30 % de leur collection et font de gros efforts de créativité, ce qui implique une adaptation de leur outil de production.

Service des Études et des Statistiques Industrielles, novembre 2006

## **Annexe 5 : Entretien avec le responsable de la production de Franjouet**

En février 2006, le groupe Franjouet a commandé un audit social à un cabinet de consultants. Ce cabinet a interrogé 35 des 348 membres du personnel afin de faire ressortir les problèmes de management. Nous vous proposons un extrait d'entretien réalisé auprès de Charles Fournier, responsable de production, par Jacques Dorfman, un des trois membres du cabinet détachés sur le site.

### **JD : En quelques mots, quel est votre parcours professionnel ?**

CF : J'ai 52 ans, cela fait vingt-sept ans que je travaille pour le groupe Franjouet. Je suis ingénieur de formation. Après avoir occupé différentes fonctions d'encadrement dans le domaine technique, j'ai été chargé, en 2002, par les dirigeants de Franjouet, de prendre la direction de la production.

### **JD : Selon vous, quels sont les atouts de Franjouet face aux autres entreprises du marché.**

CF : Nous investissons 12% de notre chiffre d'affaires dans la Recherche et Développement, ce qui nous permet de mettre au point plus de 1 500 nouveaux produits chaque année et ainsi de renouveler notre collection à hauteur de 35%. Mais à côté de cela, nous exportons relativement peu notre production.

### **JD : Quels sont les problèmes auxquels vous devez faire face ?**

CF : Nous sommes handicapés par le caractère cyclique du marché du jouet. Le groupe Franjouet réalise 60 % de ses ventes auprès des grands distributeurs au cours des mois de novembre et décembre. Le groupe honore donc ses commandes auprès des grands distributeurs en octobre, ce qui nous oblige à travailler intensément entre mai et juillet pour livrer à temps nos différents clients.

De plus, le plastique est la principale matière première du groupe, nous sommes totalement dépendants de fournisseurs qui ne respectent pas notre cahier des charges en matière de prix, de qualité, de délais d'approvisionnement.

### **JD : Pourquoi ne pas étaler la production sur l'année quitte à stocker les produits finis ?**

CF : Ce n'est pas à vous que je vais apprendre que les stocks constituent un gouffre financier, d'ailleurs notre trésorerie ne nous le permet pas. Mais le problème est ailleurs, l'industrie du jouet ressemble beaucoup à celle du vêtement. Nous ne pouvons pas nous projeter dans le temps ; nos coloris, nos formes sont fonction de la mode, nous produisons au dernier moment pour être en phase avec la tendance.

### **JD : Comment gérez-vous ces variations d'activité ?**

CF : Nous essayons d'être aussi flexibles que possible. Nous avons annualisé le temps de travail de nos salariés sur l'année. Entre le mois de mai et le mois de juillet, nous les faisons travailler 46 heures par semaine et 29 heures le reste de l'année. Nous avons recours à des salariés en contrat de travail à durée déterminée et en contrat de travail temporaire. Malheureusement certains salariés sont malgré tout mis au chômage technique quand le niveau d'activité est trop faible.

### **JD : Cela doit vous causer beaucoup de problèmes ?**

CF : Effectivement, il n'est pas évident de faire accepter cette flexibilité, la gestion des ressources humaines est souvent périlleuse. Celle-ci est d'autant plus délicate que notre activité n'est pas très florissante, les membres de cette entreprise ont peur de perdre leur emploi, cela crée un climat qui n'est pas propice à leur implication. Il est temps de trouver des débouchés qui pourront nous assurer un travail régulier sur l'année.

## **Annexe 6 : Franjouet étudie la création d'une filiale dédiée à la fabrication du plastique**

Le groupe Franjouet précise dans un communiqué de presse qu'il envisage la création, à proximité des sites de production déjà existants, d'une nouvelle filiale, dénommée Plastica. La nouvelle entité dédiée à la fabrication et à la transformation de matières plastiques pourrait débiter son activité au début de l'année 2008. Les premières prévisions indiquent que ce nouveau site de production emploierait 150 personnes.

Ce projet a reçu un accueil favorable de la part des représentants du personnel du groupe Franjouet, d'autant plus qu'il permettra d'exploiter les compétences des salariés des usines du groupe. En effet, une centaine de personnes de ce groupe disposent de compétences avérées dans la plasturgie ; ces salariés ont une formation solide dans ce domaine et avant d'être employés par les usines du groupe Franjouet, ils ont pour la plupart travaillé dans des entreprises de fabrication de matière plastique.

Ce projet répond à l'objectif du groupe de remédier aux difficultés d'approvisionnement (prix, délais, fournisseurs défaillants) ; ces difficultés pénalisent Franjouet dans la mesure où la matière plastique constitue la matière première essentielle de ses produits.

Il permettra également de remédier au problème de fluctuation d'activité pour les salariés du groupe Franjouet affectés à ce nouveau site, pour deux raisons :

- Franjouet avec cette nouvelle usine souhaite prospecter les fabricants de meubles de jardin,
- le groupe souhaite s'orienter vers le segment des jeux de plein air en plastique afin d'exploiter le potentiel qu'offre ce segment,

deux marchés pour lesquels l'essentiel des ventes est réalisé au printemps et en été.

Le lancement de ce projet sera soumis au conseil d'administration le 12 juillet 2007.