

CORRIGE

Ces éléments de correction n'ont qu'une valeur indicative. Ils ne peuvent en aucun cas engager la responsabilité des autorités académiques, chaque jury est souverain.

Environnement de l'organisation et stratégie

Éléments de corrigé

Barème :

Question 1 : 3 points

Question 2 : 3 points

Question 3 : 2 points

Question 4 : 3 points

Question 5 : 3 points

Question 6 : 3 points

Question 7 : 3 points

1) Caractérissez le groupe MAXER et sa filiale METAL CAN

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à identifier les principales caractéristiques des deux organisations : le groupe MAXER et sa filiale METAL CAN

- Le groupe MAXER est un groupe américain spécialisé dans la pharmacie, l'emballage de produits de consommation et le cosmétique, il fait donc partie du secteur secondaire.
- C'est une entreprise de grande taille, puisqu'elle est propriétaire de filiale et que son chiffre d'affaires est estimé à 4,8 milliards d'euros, avec 177 sites de production.
- C'est une société anonyme, puisque le capital est détenu par des actionnaires.
- Son champ d'action est international puisque le groupe dispose de cinq sites de production répartis sur cinq continents.
- La filiale METAL CAN est également une organisation à but lucratif, c'est une entreprise dont la finalité est la réalisation de bénéfices.
- Elle est spécialisée dans la fabrication de boîtes de boisson en acier.

2) Repérez les variables de l'environnement juridique qui constituent une contrainte pour l'usine METAL CAN. Justifiez votre réponse.

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à exploiter la documentation fournie afin de mettre en évidence l'impact des variables de l'environnement juridique (modification de la réglementation sur l'emballage, droit social) sur METAL CAN.

Le changement de réglementation concernant la consigne imposée par le gouvernement allemand a provoqué une baisse des ventes en Allemagne, un marché qui constitue un débouché important pour METAL CAN. L'usine est contrainte de prospecter de nouveaux marchés.

La législation sociale et les conventions collectives de la métallurgie jugées trop avantageuses pour le salarié peuvent inciter les dirigeants de l'usine à poser la question du maintien de certaines fonctions au sein de l'organisation.

3) Identifiez et définissez le mode de production de METAL CAN

Cette question doit conduire le candidat à définir la notion de mode de production et à préciser le mode de production adopté par METAL CAN.

Le mode de production consiste à déterminer les règles d'exécution de la production. METAL CAN utilise un mode de production en continu, ce qui signifie qu'il n'y a pas d'arrêt des lignes de production. Le travail est réalisé par poste : 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

4) Démontrez que les actionnaires du groupe MAXER représentent un contre-pouvoir et délimitent les marges de manoeuvre du directeur de l'usine METAL CAN.

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à appréhender les limites du pouvoir managérial et d'en proposer une illustration pour le cas METAL CAN. Le candidat doit mettre en évidence que le pouvoir du dirigeant est encadré par les actionnaires à l'aide d'exemples extraits de la documentation fournie.

Le groupe MAXER et ses actionnaires ont mis en oeuvre un gouvernement d'entreprise qui a vocation à contrôler l'action des dirigeants des filiales du groupe. Les actionnaires ont un objectif de rentabilité qui peut parfois les amener à remettre en cause les décisions du directeur de l'usine. Ainsi le projet d'investissement sur une ligne de production dédiée aux boîtes 15 cl a été rejeté alors que le même projet s'est avéré rentable chez le concurrent.

Au-delà de cet exemple, le pouvoir de décision du directeur est limité par les contraintes budgétaires et les actionnaires qui imposent une réduction des charges.

Le cas de l'usine METAL CAN est une bonne illustration des limites du pouvoir managérial. Ce cas n'est pas isolé puisque la plupart des dirigeants dont la société est détenue par des actionnaires puissants ont des marges de manoeuvre limitées.

5) Présentez les problèmes de management, liés à la Gestion des Ressources Humaines, auxquels est confrontée l'usine METAL CAN.

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à identifier les situations de management qui conduisent les dirigeants de l'organisation à mener une réflexion et à prendre une décision.

L'usine est confrontée à trois problèmes de management. Ces trois problèmes touchent à la Gestion des Ressources Humaines.

Le premier est un problème de sureffectif lié à la réduction des commandes des clients allemands qui fait suite à la décision du gouvernement allemand.

Le deuxième pose la question de savoir s'il est pertinent de conserver dans l'organisation, des salariés dont la rétribution est considérée comme trop élevée par rapport aux missions réalisées (gardiennage, restauration, accueil, nettoyage...), dont les tâches sont éloignées du cœur de métier de l'usine et qui ne créent pas suffisamment de valeur ajoutée.

Le troisième tient au manque de compétences internes en maintenance du matériel de production. Cette fonction est primordiale puisque les arrêts de ligne ne permettent pas de satisfaire des clients exigeants comme Coca-Cola et représentent un coût de 1500 euros/minute.

6) En quoi le recours aux contrats de travail précaires et à la formation n'est pas envisageable pour répondre aux problèmes de management de METAL CAN ?

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à démontrer que des solutions habituellement envisagées par d'autres organisations ne sont adaptées au cas METAL CAN.

Il est courant de traiter les problèmes liés à l'effectif salarié par le recours à des contrats de travail flexibles (CTT, CDD...), cependant la nature permanente des activités telles que le gardiennage, la restauration, l'accueil, le nettoyage ne permet pas d'utiliser cette solution.

Le caractère sensible de la fonction « maintenance » n'autorise pas l'emploi de ces contrats.

En matière de gestion de compétences, il est d'usage de proposer une formation aux individus qui souhaitent améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire. La formation est un investissement dans la ressource humaine qui peut s'avérer profitable. Cependant dans le cas de METAL CAN, les lacunes constatées sur la fonction « maintenance » sont profondes et envisager une formation lourde pour les vingt-deux personnes en charge de cette fonction ne serait pas productif à court et moyen terme. Cet investissement en formation recevrait, qui plus est, difficilement l'aval des actionnaires préoccupés par la réduction des coûts.

7) Quelle stratégie semble la mieux adaptée pour traiter ces problèmes de management ? Quels sont les risques liés à cette décision ?

Cette question doit conduire le candidat à justifier que l'externalisation est la solution la plus appropriée pour répondre aux problèmes de management de METAL CAN. Elle vise également à évaluer la capacité du candidat à présenter les inconvénients de cette stratégie.

L'externalisation semble être une solution acceptable pour faire face aux variations d'activité, pour réaliser les fonctions secondaires et pour trouver les compétences nécessaires.

En ce qui concerne la variation de l'activité, le recours à un prestataire permet de bénéficier d'une main d'œuvre en fonction des besoins de l'organisation.

Pour ce qui est des fonctions secondaires (restauration, gardiennage, accueil...), des prestataires peuvent déléguer sur le site des individus qui prennent en charge ces fonctions.

Et pour la maintenance, la mise à disposition par le prestataire sur le site de techniciens compétents peut permettre à l'usine de remédier aux dysfonctionnements constatés.

Ce type de décision qui a pour conséquence d'alléger la masse salariale de l'usine et d'introduire de la flexibilité est de nature à recevoir l'aval des actionnaires.

Toutefois, l'externalisation présente certains risques :

- Risque de conflits sociaux à la suite d'une nécessaire restructuration ;
- Dépendance vis-à-vis d'un prestataire ;
- Perte d'expertise ;
- Gestion d'un personnel externe ;
- Suivi du prestataire.