

BACCALAUREAT TECHNOLOGIQUE – SERIE STG
Management des organisations – Session 2009

Stratégie et implications managériales

La stratégie nécessite des décisions indispensables à sa réussite. Organisation de la production et gestion prévisionnelle des ressources humaines doivent ainsi y être adaptées.

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

1. Présentez le métier et les spécificités des produits de cette organisation.
2. Identifiez, en justifiant votre réponse, le style de direction et le(s) mécanisme(s) de coordination associé(s),
3. Repérez, en appréciant leur pertinence, les facteurs non financiers de motivation des salariés.
4. Réalisez le diagnostic stratégique et identifiez l'avantage concurrentiel.
5. identifiez et justifiez la stratégie choisie par l'organisation.
6. Présentez les avantages et les inconvénients de cette stratégie.
7. Identifiez le problème de management lié aux ressources humaines et montrez qu'il peut mettre en péril la stratégie de l'organisation.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Extrait de la présentation de l'entreprise.

ANNEXE 2 : Le luxe aux fourneaux

ANNEXE 3 : La composition du personnel

ANNEXE 4 : Des entreprises qui ont choisi de rester en France

ANNEXE 5 : Entretien avec Monsieur Jean Pierre DUPOND

ANNEXE 6 : Les pratiques culinaires : vers une domination du micro-ondes

ANNEXE 7 : « À vos fourneaux »

ANNEXE 1 : Extrait de la présentation de l'entreprise.

Rigueur, savoir-faire, innovation, Chatel, synonyme de qualité et de créativité, perpétue universellement, le « bel art de vivre à la française ».

Harmonie, respect, passion, Chatel a su puiser dans ses racines cet esprit unique qui anime aujourd'hui le leader français des articles culinaires haut de gamme.

Les usines de Chatel ont été bâties au 19^{ème} siècle ; elles fabriquaient des ustensiles de cuisine. Mais l'empire industriel n'a pas su résister aux guerres ni à l'arrivée de la matière plastique. Il sombra en 1981.

L'outil est usé, le produit banalisé, la production s'essouffle...L'innovation semble être la seule solution pour assurer la viabilité de cette entreprise. Le repreneur, Jean-Pierre Dupont, conçoit et dirige la mise en œuvre industrielle de la première collection des « AMOVIBLES » de Chatel.

Les hommes et les femmes de cette entreprise choisiront la qualité et la créativité, passant d'un produit sans identité à un produit haut de gamme avec le concept « CUISSON SERVICE ».

Pour cuisiner et pour servir, un instrument unique : une casserole qui devient faitout, sauteuse, poêle qui passe au four, toute une batterie d'ustensiles culinaires taillés dans le plus bel inox et qui, grâce à la poignée amovible que l'on fixe ou enlève en un seul coup de pouce, se range en s'empilant parfaitement. Sans poignée débordante, l'espace cuisson est sécurisé, ni la main de l'enfant, ni le tablier ne saurait s'accrocher.

Chatel pense et fabrique, sur son propre site, plus de 85 % de sa production. Chatel dispose d'un véritable « portefeuille de collections brevetées » avec plus de 1000 produits en catalogue.

Innover passionnément, mais aussi répondre aux attentes des clients au travers d'un réseau international très performant de distributeurs spécialisés, d'agents et de représentants. Les produits sont vendus exclusivement dans des boutiques à l'image de Chatel c'est-à-dire le « luxe ».

Leader en France, mais aussi première marque d'articles culinaires haut de gamme au Japon, l'entreprise assure et renforce quotidiennement sa présence sur les marchés européens et mondiaux. Elle y affirme son indépendance, garante de sa maîtrise de la qualité et communique l'esprit Chatel, alliance d'intuition, d'audace, de rigueur... et de passion !

Source : www.chatel-cuisine-française.com

ANNEXE 2 : Le luxe aux fourneaux

Avec un chiffre d'affaires de 13 millions d'euros, et 83 salariés, la société se présente comme un véritable modèle de gestion. Jean-Pierre Dupond a fait mieux que sauver l'usine de casseroles Chatel, il a révolutionné l'utilisation des articles culinaires avec le concept « Cuisine et service » qui rencontre un grand succès dans les cuisines. Avec des produits innovants, il ne cesse de répondre toujours mieux aux besoins d'un art culinaire moderne et porte le luxe aux fourneaux. Il a su allier un savoir-faire ancestral à une recherche constante. En témoigne le dernier concept sorti en 2006, « Papillon », pour lequel un brevet a été déposé, ou encore la collection « Cuisine intérieure et extérieure » sortie en 2007. Avec des produits d'une qualité technique et fonctionnelle haut de gamme, Chatel démontre sa créativité et sa réactivité dans le monde de l'art culinaire. Présente commercialement dans une trentaine de pays et notamment en Europe et au Japon, l'entreprise doit sa réussite à une valorisation intelligente d'un patrimoine industriel régional. Performante à tous les niveaux, de la création à la gestion, en passant par la production, Chatel incarne l'alliance de l'élégance et de la fonctionnalité.

Source : extrait de *Talents du luxe, septembre 2008*

ANNEXE 3 : La composition du personnel

Age Catégorie	18 - 29	30 - 39	40 - 49	+ de 50	Total
Cadres		1	6	1	8
Agents de maîtrise et techniciens			5	10	15
Ouvriers	3	7	16	28	54
Employés		1	4	1	6
Total	3	9	31	40	83

Source : registre du personnel de Chatel

ANNEXE 4 : Des entreprises qui ont choisi de rester en France

Dans des secteurs touchés par les délocalisations, certaines entreprises s'efforcent de maintenir leurs activités en France. Une décision qui cherche à combiner sens civique et réalité économique.

Jean-Pierre Dupond se défend de tout chauvinisme. Pour autant, cet « Européen et citoyen du monde » ne juge pas nécessaire « de perdre son identité, ni de transférer à toute vitesse sa technologie pour s'imposer sur les marchés. »

Le gérant de Chatel refuse de juger ses concurrents français qui « ferment les ateliers, font produire ailleurs et, en fin de compte, se contentent d'une activité de négoce». Mais à l'entendre, on sent bien que la question des délocalisations lui pèse. À tout le moins privilégie-t-il une tout autre option.

Plus de 85 % des articles que vend Chatel sont produits sur le site qui fait travailler 83 personnes, « sans compter les emplois induits ». La société sollicite notamment les transporteurs locaux. Surtout, elle a passé des contrats avec des industriels de la région pour la fourniture de verrous en laiton ou de poignées en bakélite. « Nous aurions la possibilité d'acheter ailleurs, moins cher, mais avec une qualité inférieure », veut croire Jean Pierre Dupond.

« Les dirigeants d'entreprises qui ont fait le choix de la Chine vous le diront : les premiers échantillons sont de bonne facture, puis au fil des mois, après signature du contrat, la charte de qualité est de moins en moins respectée. De plus, comme on se presse de tous les coins du monde pour faire fabriquer dans ce pays, les plannings de production sont surchargés et il faut passer commande avec un mois d'avance. Pour ensuite attendre deux mois de plus, le temps que vos pièces soient acheminées par bateau, puis par la route... Il faut alors gérer le temps perdu, d'éventuelles ruptures de stocks, ainsi que l'insatisfaction des clients ».

Le dirigeant de Chatel entend résister au « nivellement de l'offre par le bas » caractéristique, selon lui, du marché français. « Dans ces conditions, impossible aussi de produire des courtes séries et de conserver un catalogue comptant 1000 produits, poursuit-il, Nous ne serions plus à même de couvrir l'ensemble des besoins de la cuisine. »

Ce positionnement, bien entendu, se répercute sur les tarifs que pratique Chatel, En grand magasin ou chez les détaillants spécialisés, un lot de quatre casseroles se paie entre 260 € et 400 €. « Un investissement pour la vie » plaide Jean-Pierre Dupond. Il faut croire l'argument-porteur, car le chiffre d'affaires de sa société ne cesse de progresser.

Source : *Le Courrier de la Maurienne*, 12 juillet 2008

ANNEXE 5 : Entretien avec Monsieur Jean-Pierre DUPOND

Combien avez-vous de salariés aujourd'hui ?

Lors de la reprise de l'entreprise en 1981, il y avait 42 salariés. Aujourd'hui, ils sont 83 suite aux importants recrutements auxquels nous avons procédé à la fin des années 1980. Nous nous apprêtons à voir partir une partie de nos salariés dans les cinq ans.

Comment envisagez-vous vos recrutements futurs ?

Nous pensons qu'il est indispensable, compte tenu de la particularité et de l'image de nos produits, de réussir l'intégration des nouveaux membres du personnel. Ainsi, le nouveau salarié sera présenté au personnel par son collaborateur le plus proche qui lui servira d'accompagnateur durant ses quatre premières semaines dans l'entreprise. Il participera ensuite à la journée de formation clientèle, c'est-à-dire que l'on lui décrira l'ensemble des produits de CHATEL après avoir énoncé notre positionnement économique et commercial sur le marché. Le nouveau salarié saisira ainsi rapidement l'esprit maison, l'exigence de CHATEL au niveau de la qualité. Aucun produit n'est vendu s'il n'a pas un plus par rapport aux concurrents en matière-de-qualité. La politique de l'entreprise CHATEL n'est pas une politique de profit à tout prix, même si les ratios économiques sont meilleurs que les autres. Ici on fait bien son métier, avec l'exigence du produit, de la qualité et de l'innovation.

J'insiste sur un point : nous avons le culte de la qualité ; nos nouveaux salariés doivent absolument intégrer cette dimension. Nous devons donc, parfois, leur faire suivre une formation spécifique pour que leur travail puisse être irréprochable.

Chatel n'a, pour le moment, jamais connu un absentéisme et un taux de rotation du personnel importants (turn-over).

Comment est organisée votre production ?

Le catalogue de CHATEL comprend plus de 1000 produits. Pour se faire, nous disposons de 3 catégories d'atelier avec un outillage amovible. Chaque machine peut produire plusieurs articles différents. Ceci permet de rendre les tâches plus intéressantes pour les salariés. Ils ne font pas toujours la même chose.

Des objectifs sont déterminés avec les équipes de production en fonction des anticipations des ventes faites par la direction, des commandes effectivement passées par nos clients mais aussi de l'état du potentiel de production et des disponibilités et capacités du personnels ; sur ces trois derniers points, ce sont bien les équipes de production et non la direction qui sont les plus susceptibles de les déterminer avec justesse. Les objectifs une fois établis, les équipes s'organisent ensuite elles-mêmes pour les réaliser. Chaque équipe est entièrement autonome.

Cependant comme la plupart des entreprises, nous travaillons sur 35 heures par semaine et nous avons parfois des difficultés à satisfaire la demande en raison d'un manque de flexibilité au niveau du temps de travail. Nous souhaiterions avoir recours plus facilement aux heures supplémentaires mais il n'est pas évident de les faire accepter à des salariés vieillissants. Nous comprenons leur position et préférierions ne pas avoir à les imposer mais les voir pleinement acceptées ; nul doute que des salariés plus jeunes seraient davantage volontaires.

Comment sont organisées les relations humaines dans votre entreprise ?

Il n'y a pas de hiérarchie pesante. Chaque personne a une fonction précise qui n'empiète pas sur l'autre. Les salariés communiquent directement avec la hiérarchie. Je connais d'ailleurs l'ensemble des salariés.

Source : Entretien avec Ingrid Nirbo, doctorante en sciences de gestion

ANNEXE 6 : Les pratiques culinaires : vers une domination du micro-ondes

Perte de prestige pour la table, développement du « plateau-repas »

La table entourée de ses chaises joue un rôle déterminant dans le repas depuis le XVIII^e siècle. Aujourd'hui pourtant, celle-ci voit sa fonction diminuer et être peu à peu remplacée par la formule « plateau-repas » ; on mange ailleurs qu'à table, sur un plateau, devant la télévision ou au salon. Ce genre de pratique fait donc irruption dans l'univers de la réception et de la convivialité puisque 10 % des Français servent parfois un « plateau-repas » à leurs invités. Il appartient désormais au quotidien puisqu'un ménage sur deux le pratique au moins une fois par semaine, contre un tiers en 1995. Le « plateau-repas » est plus fréquent chez les jeunes (68 % l'utilisent, contre 30 % des 65 ans et plus), les Parisiens (36 % y recourent au moins une fois par semaine, contre 21 % des ruraux), les personnes seules (deux fois plus nombreuses qu'en moyenne à faire un plateau repas tous les jours), ainsi qu'au sein des familles mono parentales (75 % l'utilisent contre 38 % des couples sans enfant).

Là encore, ce n'est pas tant l'âge qui joue sur la pratique des « plateau-repas » mais bien un effet de génération, accompagné d'un effet de période : chaque génération pratique moins le « plateau-repas » que la suivante [...] Le pourcentage de ménages qui font des « plateau-repas » devrait encore augmenter dans les années à venir.

Plats tout prêts à l'honneur dans les nouvelles générations

Les conserves et plats préparés connaissent une croissance importante, aussi bien au niveau de l'offre que de la demande : les dépenses annuelles par ménage sont passées de 639 € par an en 1979 à 872 € en 2000, soit un taux de croissance annuel de 0,3 %. Le « prêt à consommer » s'adapte à toutes les demandes alimentaires : disponible dans tous les commerces et pour tous les types de consommation. Les chances que le phénomène s'inverse sont faibles, compte tenu du double effet d'âge et de génération : non seulement les individus des générations récentes consomment davantage ce type de produit, mais en plus, ils en consomment davantage à mesure qu'ils vieillissent. Participant à la simplification du repas, ces plats apportent un gain de temps substantiel. De plus, comme pour les produits exotiques, les plats tout prêts permettent de varier facilement les menus, élément important du nouveau mode de consommation alimentaire. Les nouvelles générations devraient ainsi privilégier les produits transformés au détriment des produits frais (viande, fruits, légumes), même si ceux-ci réapparaissent dans la « cuisine-loisir », plus occasionnelle mais visible ces dernières années à travers la multiplication des clubs de cuisine et le succès des livres de recettes.

Source : CREDOC, N° 196, septembre 2006

ANNEXE 7 : « À vos fourneaux »

La cuisine loisir est en plein développement. On le constate à travers l'accroissement du nombre de livres de cuisine vendus (l'offre n'a jamais été aussi importante et chaque livre d'un chef réputé devient aussitôt un bestseller) mais aussi par le développement des associations d'art culinaire. En témoigne également, une innovation en termes de service : le cuisinier à domicile pour un événement ponctuel. Des cuisiniers professionnels proposent en effet aux particuliers de venir à domicile pour préparer un repas digne d'un grand restaurant.

Ce phénomène tire la demande d'articles culinaires de qualité vers le haut ; les amateurs sont exigeants et l'esthétique est aussi importante que le côté pratique.

Source : Femme nouvelle, septembre 2008