

Baccalauréat Technologique
Série STG – Management des organisations
Session 2011
Nouvelle-Calédonie

Nejade : décisions stratégiques et pérennité de l'organisation

La situation d'une entreprise peut nécessiter des solutions radicales pour assurer sa sauvegarde. Cela passe par une ou des décisions stratégiques.

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

1. Caractérisez l'organisation Nejade (Type, statut, taille, secteur, métier, mode de production, finalité).
2. Rappelez la définition de l'environnement. Montrez son influence sur les décisions de l'entreprise Nejade.
3. Identifiez la relation entre Nejade et ses clients. Justifiez votre réponse. Déterminez-en les opportunités et les limites de cette relation pour Nejade.
4. Exposez les problèmes de management auxquels l'entreprise Nejade se trouve confrontée.
5. Montrez que le plan proposé par le dirigeant de Méca-Minerve répond à ces problèmes.
6. Déterminez les conséquences sur la direction de l'entreprise Nejade.
7. Qualifiez la stratégie de Méca-Minerve. Présentez-en les avantages et les inconvénients.

Annexes :

Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Nejade

Annexe 2 : La fonderie et son application au domaine de la mécanique

Annexe 3 : La composition du capital de Nejade

Annexe 4 : La proposition de Méca-Minerve

Annexe 5 : Entretien avec Céline Tinanfi, PDG de Nejade

Annexe 6 : Entretien avec Marc Minerve, PDG de Méca-Minerve

Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Nejade

Nejade est une entreprise de fonderie née de la fusion, au début du XX^e siècle, des établissements Nemus et des forges Jadenet. Dans les années 1960, European Motors, une entreprise britannique fabriquant des moteurs pour différents conducteurs de voitures et de matériels d'entretien de parcs et jardins, prend une participation dans le capital. Cependant, Nejade conserve son indépendance juridique et reste dirigée par une représentante d'une des deux familles fondatrice toujours majoritaire en capital.

L'entreprise se spécialise alors dans la sous-traitance mécanique et bénéficie d'investissements importants faisant d'elle un complexe industriel de pointe dans la production de masse. La technique utilisée lui permettait de réaliser, en fonction des spécifications demandées par les donneurs d'ordres, des pièces dont la fabrication requiert une grande précision : vilebrequins, culasse, blocs moteurs, ou encore collecteurs d'échappement.

Les principaux clients (les donneurs d'ordre) sont des constructeurs européens de moteurs pour voitures, tondeuses à gazon, tronçonneuses, mini tracteurs, etc.

Au début des années 2000, l'entreprise commence à éprouver des difficultés. Les bâtiments et l'équipement ont vieilli, les investissements qui auraient permis à l'entreprise de maintenir sa compétitivité n'ont pas été effectués. La maintenance du matériel est mal assurée par manque de moyens humains et financiers. Les contrôles de production sont davantage centrés sur le respect des délais que sur la qualité des produits.

De plus, la technique a fait des avancées notables dans le domaine du mécano-soudage qui permet de réaliser des pièces tout aussi résistantes, mais plus légères que celles fabriquées par les fondeurs. Aujourd'hui, l'entreprise est à un tournant de son existence. Son activité actuelle n'est plus viable ; fabricant en grandes séries, elle est concurrencée par de nouveaux arrivants dont l'équipement est plus moderne et qui obtiennent des coûts de production plus bas. Des décisions doivent être prises et elles seront capitales pour l'avenir de Nejade. L'alternative étant de restructurer ou de cesser l'activité.

Le monde de l'industrie, septembre 2010

Annexe 2 : La fonderie et son application au domaine de la mécanique

L'activité de fonderie consiste à donner des formes à des alliages de métaux (essentiellement fonte et aluminium) en les coulant dans des moules lorsqu'ils sont en fusion.

On peut ainsi obtenir une grande variété de formes aux caractéristiques mécaniques et thermiques spécifiques (résistance à la chaleur, à la pression, etc.). Dans le domaine mécanique, ce procédé est utilisé pour obtenir des blocs-moteurs, des culasses, des vilebrequins, des collecteurs d'échappement, certains éléments de trains roulants.

Le Magauto, septembre 2010

Annexe 3 : La composition du capital de Nejade.

Le capital de Nejade, d'un montant de 452 000 € divisé en 2 260 actions de 200 €, est actuellement composé de la façon suivante :

Actionnaires	Part détenue (en %)	Fonction dans l'entreprise
European Motores ltd	34	Dispose de trois représentants au conseil d'administration
Famille Nemus		
- Jean-Bernard Nemus	10	Directeur de production
- Ingrid Nemus	10	Membre du conseil d'administration
- Olivier Roug	10	Membre du conseil d'administration
Famille Jadenet		
- Jean-Michel Jadenet	12	Membre du conseil d'administration – responsable des achats
- Céline Tinanfi	12	P-DG
- Elève Vebode	6	Directrice des ressources humaines
- Jocelyne Rissam	6	Responsable du service administratif

www.nejade.com

Annexe 4 : La proposition de Méca-Minerve.

L'entreprise Nejade a impérativement besoin de moderniser son outil de production. Cependant, elle n'a pas la possibilité de financer ces investissements. C'est une question de survie, car elle ne résistera plus longtemps à la concurrence. De plus, European Motors désire se retirer de l'entreprise.

La SA Méca-Minerve a proposé de racheter les parts de European Motors à la condition d'être l'actionnaire majoritaire. Nejade ayant besoin de financements, Marc Minerve propose une augmentation des capitaux propres ; Méca-Minerve achètera la totalité des nouvelles actions. Elle deviendra ainsi majoritaire dans l'entreprise.

Cette nouvelle capitalisation permettra à Nejade d'obtenir un emprunt auprès de la banque pour apporter un financement complémentaire des investissements.

Cette proposition est bénéfique pour les deux entreprises : Nejade a un besoin urgent de se restructurer. Méca-Minerve n'est pas satisfaite de ses fournisseurs de pièces de fonderie et désire avoir le contrôle de la qualité et des délais de livraison de ce type de fournitures essentielles pour son activité de motoriste. L'acquisition d'une fonderie, qui restera une personne morale indépendante, lui permettra d'atteindre cet objectif.

Dossier de plan de prise de participation par la SA Méca-Minerve

Annexe 5 : Entretien avec Céline Tinanfi, Présidente directrice générale de Nejade.

Notre journaliste, Samir Zilalay a rencontré Céline Tinanfi, PDG de Nejade et Marc Minerve, PDG de Méca-Minerve.

Samir Zilalay (SZ) : *Mme Tinanfi, on parle d'un rachat de votre entreprise par une entreprise de mécanique de Bourgandel à 30 kilomètres de la vôtre.*

Céline Tinanfi (CT) : Vous êtes bien informé, cependant, ce n'est pas un rachat, mais une prise de participation majoritaire. Les familles fondatrices, si l'opération a lieu, resteront actionnaires, mais seront minoritaires ; la SA Méca-Minerve deviendra actionnaire principal.

SZ : *Pourquoi cette prise de participation ? Est-elle incontournable ? Cela correspond-il à un plan de développement longuement réfléchi ?*

CT : il y a un peu de tout cela. En effet, l'entreprise est à son « heure de vérité ». Il faut l'avouer, nos difficultés sont réelles : l'appareil de production est dépassé, la concurrence s'accroît, nos clients ont des exigences en termes de coût et de qualité que nous ne pouvons plus satisfaire.

SZ : *En quoi l'arrivée de Méca-Minerve pourra résoudre les problèmes ?*

CT : Méca-Minerve apporte déjà une source de financement. Mais elle apporte aussi un projet : il s'agit de quitter le monde de la grande série pour se focaliser sur la production en petites séries de pièces de fonderie pour des moteurs à hautes performances.

SZ : *Allez-vous réduire vos effectifs ?*

CT : Le nier serait mentir. Nous employons actuellement 137 salariés pour un besoin estimé à 108 par le projet Méca-Minerve ; par conséquent, une suppression de 29 postes est à envisager. Quarante-deux salariés sont aujourd'hui en droit de prétendre à la retraite dans les deux ans à venir, soit parce qu'ils atteignent l'âge légal, soit parce qu'ayant commencé à travailler tôt (16 ans). Ce sont donc les salariés les plus âgés qui vont nous quitter.

SZ : *L'âge de certains de vos salariés représente donc pour vous une opportunité ?*

CT : Oui et non ; sur un plan quantitatif, les départs en retraite règlent le problème de sureffectif. Cependant, il apparaît que ce sont les salariés les plus expérimentés qui partent. Ce n'est donc pas vraiment une opportunité.

SZ : *Comment comptez-vous gérer ce problème ?*

CT : Il serait préférable que vous posiez cette question à Marc Minerve. Sa proposition de prise de participation majoritaire est assortie d'un véritable projet pour l'entreprise, il vous répondrait de façon beaucoup plus précise.

SZ : *Cela tombe bien, c'est justement lui, l'invité de cette émission demain.*

Émission « L'économie locale » du 7 septembre 2010, Radio MV

Annexe 6 : Entretien avec Marc Minerve, PDG de Méca-Minerve.

SZ : *Marc Minerve, bienvenue sur Radio MV. J'ai reçu hier Céline Tinanfi, PDG de Nejade. Elle m'a conseillé de vous demander quels étaient les détails de votre projet pour Nejade.*

Marc Minerve (NM) : Commençons par le côté industriel de l'affaire : l'outil de production va changer. Comme Céline Tinanfi le disait, Nejade passera de la fabrication en grandes séries à la fabrication en petites séries de culasses, blocs-moteurs et vilebrequins. Les investissements qui vont être réalisés seront des investissements de modernisation. Mon but est de maîtriser une activité cruciale pour la production de moteurs à hautes performances. Notre fournisseur actuel ne donne pas satisfaction, tant en termes de qualité qu'en termes de prix et il est difficile de faire jouer la concurrence sur la fabrication en fonderie de petites séries.

SZ : Pour vous, le contrôle de la fonderie est donc la solution aux problèmes de qualité et de coût dans ce domaine ?

MM : Cela me paraît être la meilleure solution à l'heure actuelle.

SZ : Méca-Minerve sera le seul client de Nejade ?

MM : Non. Dans un premier temps, il se peut que nous soyons le client le plus important, voire l'unique. Mais ce type de fabrication est recherché et Nejade ne devrait pas tarder à avoir d'autres clients que Méca-Minerve.

SZ : Cependant, Nejade n'est-elle pas un projet trop ambitieux ?

MM : D'une part, comme je viens de vous le dire, d'autres clients que Méca-Minerve rendront nécessaire un certain niveau de production. D'autre part, Nejade peut réduire ses besoins en locaux et en personnel.

SZ : *Comment allez-vous faire ?*

MM : Pour les locaux, la question est simple : Nejade est propriétaire des bâtiments et des terrains ; nous en vendrons donc une partie ce qui permettra aussi de financer partiellement le projet d'investissement. Pour le personnel, Céline Tinanfi vous parlait des prévisions de départ en retraite. Nous avons évoqué une production de haute qualité. Celle-ci demande donc des salariés très qualifiés. Le problème qui se pose est donc la préservation des compétences et savoir-faire de l'entreprise sans lesquels elle serait sans intérêt.

SZ : *Et vous avez trouvé la solution ?*

MM : Nous avons consulté les représentants du personnel pour trouver ensemble une solution acceptable. Nous avons établi un plan de départ à la retraite associé à un plan de formation prévoyant que les salariés âgés formeront leur remplaçant, des agents de production plus jeunes et nettement moins qualifiés qu'eux qui auraient dû être licenciés en raison de la diminution du volume de production. Ainsi, nous ne suscitons pas l'hostilité souvent manifestée lors de la transmission d'entreprise, mais surtout, nous sauvegardons les compétences et savoir-faire qui nous intéressent en ajustant le volume de l'emploi aux besoins de l'entreprise sans procéder à des licenciements.

SZ : *Et qui va diriger Nejade après sa restructuration ?*

MM : Cette décision n'est pas encore arrêtée.

SZ : *L'émission est désormais terminée, nous allons devoir rendre l'antenne. Merci de votre participation.*

Émission « L'économie locale » du 8 septembre 2010, Radio MV