

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

Une réorganisation industrielle et ses conséquences

Dans un environnement concurrentiel fort, les organisations sont amenées à modifier leur structure de production pour accroître leur compétitivité.

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

1. Caractérisez l'organisation MAGENTA (type, statut juridique, taille, ressources, métier) et précisez ses finalités.
2. Repérez le style de direction mis en place au sein de l'organisation MAGENTA. Justifiez votre réponse.
3. Identifiez et caractérisez le choix stratégique pris par MAGENTA après 2009. Présentez ses avantages.
4. Élaborez le diagnostic stratégique interne de MAGENTA avant le transfert de l'activité « siège » dans la ville de N..
5. Justifiez, en vous appuyant sur ce diagnostic, la décision prise par MAGENTA de reconvertir son site de B. Caractérisez et expliquez la nature de cette décision.
6. Identifiez le problème de management, dans le domaine des ressources humaines, soulevé par cette décision ainsi que les solutions et les moyens envisagés.
7. Présentez les retombées attendues du partenariat entre MAGENTA et la commune de N. pour chacune de ces organisations.

ANNEXES :

Annexe 1 : Présentation de MAGENTA

Annexe 2 : MAGENTA pleinement durable

Annexe 3 : Présentation par le PDG du nouveau projet industriel aux salariés

Annexe 4 : L'évolution des postes

Annexe 5 : Entretien avec Cécile C., directrice des ressources humaines de
MAGENTA

Annexe 6 : Extrait du journal de la commune de N.

Annexe 1 : Présentation de MAGENTA

MAGENTA est une entreprise française qui conçoit, fabrique et commercialise du mobilier de bureau et des solutions d'aménagement d'espaces de travail.

Après avoir été placé en redressement judiciaire fin 2003, le spécialiste de la fabrication de mobilier de bureau est aujourd'hui sorti du rouge.

En septembre 2009, il a quitté le groupe néerlandais SAMAS, dans le cadre du rachat de l'entreprise par ses dirigeants et par une partie de son personnel. Elle s'est alors rebaptisée MAGENTA. Son capital est désormais détenu à 95 % par les membres du comité de direction, le personnel détenant les 5 % restants.

La production est assurée sur 3 sites industriels à G. (Aisne), N. (Oise) et B. (Deux-Sèvres).

Le réseau commercial implanté dans toutes les régions de France est constitué de 7 directions régionales regroupant 12 agences commerciales et un réseau de distributeurs dans les principales villes de France.

Chiffre clés :

	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires (CA) (milliers d'euros)	33 049	34 974	31 455
Dont CA à l'export (milliers d'euros)	324	233	171
Résultat opérationnel (milliers d'euros)	- 81	1 035	1 038
Effectif	220	230	235

Malgré le redressement de ses comptes, des difficultés prévisibles de trésorerie ont amené MAGENTA à conclure un accord de partenariat avec la commune de N. Par ce contrat, MAGENTA a vendu, pour 2 millions d'euros, début 2010, les locaux de son site de N.. La commune de N. lui loue ces mêmes locaux afin de préserver les emplois sur le site.

D'après les documents de l'entreprise - mars 2011

Annexe 2 : MAGENTA pleinement durable

« C'est peut-être parce que nous avons frôlé la disparition que nous savons à quel point la notion de développement durable est essentielle », sourit Vincent G., le président directeur général de MAGENTA S.A.

Dans le trio de tête du marché français de l'aménagement d'espaces de travail, avec Steelcase (120 millions d'euros de chiffre d'affaires en France) et Haworth (50 millions d'euros), MAGENTA a mis à profit ces dernières années pour devenir un exemple en matière de responsabilité sociale. Sa priorité : s'imposer comme un acteur économique local solide, capable de générer des emplois et de déployer une politique industrielle compatible avec les impératifs environnementaux.

Pour Vincent G., le développement durable ne doit pas seulement être «vert». *«Il repose sur deux autres piliers : le social et l'économie. Nous portons nos efforts sur chacun d'eux»*, explique-t-il.

Son cheval de bataille : dynamiser le bassin d'emploi en renforçant son implantation industrielle. La société avait rapatrié en France une partie de sa production. L'idée : fabriquer à nouveau sur la commune de N. (Oise) les caissons d'entrée de gamme jusque-là importés de Chine. Cela a permis d'améliorer la qualité de leurs produits de façon sensible.

De plus, l'attrait pour le « made in France » a contribué à améliorer aussi la performance environnementale de l'entreprise. L'arrêt des approvisionnements de caissons chinois et développement du ferroutage¹ ont permis d'éviter l'émission de 230 tonnes de CO² par an. Auxquels s'ajoutent 17 tonnes, gagnées grâce au transfert de l'activité d'assemblage de « siège » de B. à N..

Aujourd'hui MAGENTA poursuit sa politique de qualité, en orientant ses actions vers la satisfaction des clients. Ainsi, les produits subissent une série d'essais et de contrôles qui vont de l'analyse fonctionnelle à la résistance mécanique, en passant par l'endurance, le vieillissement, le feu, l'acoustique et l'électrification. Ils offrent donc une sécurité totale pour ses utilisateurs : le mobilier est solide, résiste aux chocs et ne blesse pas.

L'entreprise veut pouvoir s'adapter rapidement à la demande. En effet, la plupart des clients de MAGENTA sont soucieux de leur image. Ils réclament un mobilier à leur couleur, à leur logo. « Nos produits doivent être de plus en plus personnalisés, poursuit le directeur des opérations. On le sait, les clients réclament un service plus qu'un produit, ce qui suppose une proximité avec eux. Il faut pouvoir leur présenter un prototype en un temps record, qu'ils le montent in situ, le fassent valider par leurs salariés ».

D'après la Fédération du meuble - 2010

¹ Ferroutage : système de transport combiné qui consiste à transférer un camion sur un train

Annexe 3 : Présentation par le PDG du nouveau projet industriel aux salariés

Les 235 collaborateurs se répartissent dans différentes directions régionales et sur 3 sites industriels dont celui de B. dans les Deux-Sèvres et un autre à N. dans l'Oise. L'usine de B. a jusqu'à présent deux activités : une activité menuiserie avec la fabrication de meubles de bureau et une activité « siège » avec l'assemblage de chaises et fauteuils de bureaux.

Pour des raisons économiques, foncières, logistiques et environnementales nous sommes amenés à transférer vers N. l'activité « siège » qui concerne 24 salariés en CDI.

Il en va de la pérennité de l'entreprise, car le manque de rentabilité du site de B. est diagnostiqué depuis 2002.

Le transfert de l'activité « siège » à N. aura un impact positif sur le résultat de 265 000 euros par an dès 2011.

Soucieux de notre présence régionale à B. et de la pérennité d'une activité industrielle française, nous développons une activité d'agencement et d'aménagement de bureaux au sein de l'atelier menuiserie à B.. Ce développement de l'activité agencement devrait augmenter le résultat de 160 000 euros par an dès 2012.

Le développement de cette activité permettra à tous les salariés de l'atelier « siège » de B. qui le souhaitent la possibilité d'un reclassement sur notre site de B..

D'après les documents de l'entreprise mars 2011

Annexe 4 : L'évolution des postes

Dans le cadre de la réorganisation du site de B., la direction prévoit une évolution des postes du site de B. de la façon suivante :

	Site de B. Activité « siège »	Postes créés sur le site de B. à la menuiserie- agencement	Postes transférés à N.
Agent logistique	-3		1
Chef atelier	-1		
Technicien	-1		1
Prototypiste			
Expéditions	-3		
Fabrication	-15	22	
Animateur technique	-1		
Total	-24	22	2

Globalement, 24 personnes travaillent sur le site de B. à l'activité « siège ». La direction propose 22 reclassements à l'activité agencement et 2 mutations sur le site de N..

D'après les documents de l'entreprise mars 2011

Annexe 5 : Entretien avec Cécile C, directrice des ressources humaines de MAGENTA

Quelles sont les raisons de la reconversion du site de B. ?

Les infrastructures de B. ne permettent pas la croissance de l'activité. La chaîne de production est vieillissante et nécessite des investissements lourds, alors que le site de N. dispose de locaux disponibles.

De plus, les échanges entre ces deux sites entraînent des flux logistiques coûteux et en contradiction avec nos engagements en terme de développement durable.

Comment a été prise cette décision ?

Les membres du comité de direction se réunissent une fois tous les quinze jours. À cette occasion, les résultats financiers sont présentés et les différentes options discutées. La décision finale revient au Président Directeur Général. Les salariés du site de B. ont été consultés par l'intermédiaire de leurs représentants.

La fermeture de ce site a-t-elle été envisagée ?

Non, ce choix serait contraire à notre responsabilité sociale.

De plus, le personnel de B. possède un savoir-faire en ébénisterie (certains salariés ont 20 ans d'expérience).

La menuiserie est d'ailleurs une spécialité historique du département des Deux Sèvres où l'on trouve une main d'œuvre locale compétente dans la menuiserie.

En quoi consiste la nouvelle activité agencement ?

Il s'agit d'une production sur mesure et d'une installation d'un mobilier aux couleurs et aux logos de l'entreprise. Ce marché est particulièrement porteur et nous avons comme clients EDF, Audi, les Caisses d'Épargne...

Quelle est la volonté du comité de direction en matière de ressources humaines pour cette reconversion ?

La transition industrielle doit se faire sans "casse sociale", grâce à une politique de requalification des salariés. Une année sera nécessaire pour adapter les employés à l'activité d'agencement.

L'arrêt de l'atelier « siège » a été annoncé en janvier au comité d'entreprise. Les formations s'étalent d'avril à décembre.

Comment gérez-vous la réorganisation du site de B. ?

Nous mettons en place des plans d'accompagnement individuels et personnalisés : chaque mois, 2 à 3 salariés de l'activité « siège » à B. sont intégrés à la menuiserie. Le transfert devra être achevé en décembre 2010. Cela permettra d'agir par étape : chaque salarié dispose d'un mois de préparation avant de prendre son poste en toute autonomie ; le premier mois de sa nouvelle activité, le salarié est formé sur son poste avec plus de 50 % de son temps de travail effectif consacré à de la formation. Ces formations sur le poste de travail sont indispensables dans un premier temps pour connaître nos produits et nos machines.

Ensuite nous poursuivrons notre plan de formation en interne ou en externe sur 2011 pour développer la polyvalence et les compétences de chacun.

Comment est mise en œuvre la formation ?

Nous avons établi un plan de formation soumis au comité d'entreprise :

Deux types de population étaient concernés par les formations :

- Le personnel "menuiserie" : les formations leur permettent de développer leur professionnalisme sur notre métier traditionnel de la menuiserie et de s'orienter sur notre nouvelle activité agencement
- Le personnel « siège » : les formations leur permettent d'avoir un nouveau métier à la menuiserie

Dans les deux cas, il s'agit de formations internes animées par un ouvrier qualifié.

Quel est le coût de cette formation ?

L'entreprise a dû augmenter son budget de formation professionnelle. Il est passé de 3,34 % de la masse salariale en 2009 à 4,5 % cette année (l'obligation légale se situe à 1,5 %).

Journal de l'entreprise Magenta – Septembre 2010

Annexe 6 : Extrait du journal de la commune de N.

Chères concitoyennes, chers concitoyens,

Vous êtes nombreux à nous témoigner votre satisfaction concernant l'embellissement et l'animation de notre ville : le fleurissement, les terrasses, mais aussi les nombreuses manifestations événementielles...

J'entends certains habitants qui s'interrogent sur les coûts de ces actions. À cette interrogation s'ajouterait une inquiétude sur le projet économique de la ville et notamment sur la situation de l'emploi.

Afin de les rassurer sur notre projet économique, je souhaite réaffirmer qu'il s'agit là d'une priorité de la nouvelle équipe municipale. Cependant il paraît difficile, en l'espace d'un an, d'inverser la tendance d'une situation économique en déclin sur la ville de N. depuis plus de 20 ans, alors que le taux de chômage s'élève actuellement à 22 %.

Un récent partenariat entre la collectivité et l'entreprise MAGENTA témoigne de l'efficacité et la pertinence du rachat de ses locaux par la commune de N.

Propriétaire des locaux, la commune les loue désormais à la société.

Grâce aux 2 millions d'euros apportés par cette vente, l'industriel a pu maintenir cette entreprise sur le territoire de la commune et se lancer dans une stratégie de développement. Ce partenariat permet aujourd'hui à l'entreprise de créer une trentaine d'emplois. La priorité est donnée dans un premier temps à la sauvegarde des emplois puis à la mise en place des conditions nécessaires à de nouvelles créations.

Le maire de N.

Extrait du journal de la commune de N. – Février 2011