

# Sujet Bac 2014 : Management des organisations – Série STMG – Métropole Septembre(France)

## AKENA face au changement organisationnel

Disposer d'une position dominante Sur son marché en temps de crise économique n'est pas synonyme de Sécurité. Cela implique des prises de décisions, tant sur le plan de la production que sur celui de la mobilisation de ses ressources humaines.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 5 en répondant aux questions suivantes :**

1. Identifier et justifier le mode de production adopté par AKENA.
2. Repérer des éléments du diagnostic stratégique interne et externe de l'organisation AKENA.
3. Présenter le problème de management généré par le rachat de CLOVER auquel doit faire face AKENA.
4. Repérer et qualifier la décision prise par l'entreprise pour répondre à ce problème.
5. Exposer les conséquences qu'entraîne cette décision pour les salariés.
6. Identifier et justifier les mesures prises par l'organisation pour y remédier. En préciser les limites.
7. Montrer comment le maintien de la politique de parrainage<sup>1</sup> d'AKENA permet de satisfaire les attentes des parties prenantes de l'organisation.

### Annexes :

**Annexe 1 : AKENA, des vérandas pour s'agrandir la vie !**

**Annexe 2 : AKENA réalise l'ensemble de sa production sur un seul site**

**Annexe 3 : Entretien avec le directeur technique**

**Annexe 4 : Extraits de presse relatifs au marché de la véranda**

**Annexe 5 : Le Sponsoring<sup>2</sup> voile, un investissement raisonné en période de crise**

---

<sup>1</sup> Parrainage : soutien matériel apporté par une organisation à une manifestation, une personne, un produit ou une organisation.

<sup>2</sup> Sponsoring : Terme anglo-saxon, synonyme de parrainage

## **Annexe 1 : AKENA, des vérandas<sup>1</sup> pour s'agrandir la vie !**

AKENA, spécialiste de la véranda, est basée en Vendée, à Dompierre-Sur-Yon.

Sur un marché uniquement constitué d'entreprises régionales (aucun autre fabricant ne couvre le territoire national), AKENA, née avec le marché, a près de trente années d'expérience. Elle bénéficie, par son ancienneté, sa couverture géographique (86 départements) et ses 100 000 réalisations, de l'image et de la notoriété du numéro 1 français.

AKENA, c'est aujourd'hui un site de production à Dompierre-sur-Yon en Vendée, 75 agences commerciales, 8 centres techniques et 650 salariés. AKENA propose une gamme étendue de vérandas sur mesure, les vérandas DUNE en aluminium, de forme contemporaine ou classique et les vérandas CLOVER dotées d'une ossature bois sur châssis aluminium ; ces deux modèles se déclinant en plusieurs versions.

AKENA s'illustre également comme le Seul vérandaliste à proposer une véritable innovation technologique baptisée OPENSUN. Ce « cabriolet » de la véranda autorise une ouverture intégrale sur l'extérieur (toiture et façade) et révolutionne ainsi le monde de la véranda. Ce nouveau concept s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux professionnels de l'hôtellerie et de la restauration qui souhaitent optimiser leur espace de réception tout en réservant un meilleur accueil à leurs clients.

AKENA poursuit actuellement un important programme de développement avec l'ouverture de nouvelles agences sur le territoire français et ses premières ventes hors de l'hexagone.

***<http://www.AKENAverandas.com/informations/l-entreprise-AKENA/>***

## **Annexe 2 : AKENA réalise l'ensemble de sa production sur un seul site**

AKENA a acquis, il y a 5 ans, l'entreprise CLOVER alors numéro 3 du secteur et dont le site de production était situé dans le Nord. Après ce rachat, AKENA disposait donc de deux sites de production, l'un historique à Dompierre-sur-Yon et l'autre, l'ancien site de CLOVER, situé à Hazebrouck dans le Nord. Ce dernier site, dans lequel 1 500 vérandas étaient fabriquées chaque année, n'a jamais atteint « la rentabilité » escomptée par AKENA; la faute à des locaux et des équipements vétustes et inadaptés. « On a eu beau avoir investi deux millions d'euros en trois ans pour le moderniser, l'outil est resté obsolète », explique Christophe Chabot, le PDG d'AKENA. AKENA a décidé de réunir l'ensemble de la production sur le site principal à Dompierre-sur-Yon, cette réorganisation industrielle devant permettre de diminuer des coûts devenus trop importants et donc de l'aider à maintenir sa compétitivité.

AKENA réalise désormais toutes ses vérandas à Dompierre-sur-Yon. L'usine de 12 000 m<sup>2</sup>, installée le long de la voie rapide Nantes/La Roche-sur-Yon et ouverte en 2007, a récupéré la production d'Hazebrouck. Cette décision permet de réaliser dans une seule usine la production de trois usines et d'améliorer à la fois la productivité du fait de son hyper-automatisation et la qualité des vérandas en raison d'une plus grande facilité de la vérification des structures.

Le transfert de la production à La Roche-sur-Yon s'est accompagné d'un plan de mobilité pour 28 des 38 salariés dédiés à l'activité: primes incitatives, aides au déménagement et garanties compensant d'éventuelles pertes de salaires pendant un an.

---

<sup>1</sup> Pièce vitrée accolée à une maison.

Pour absorber le plan de charge, le site de Dompierre-sur-Yon a opté pour une nouvelle organisation du travail et passer en 2x7<sup>1</sup>. « Car on ne baisse pas l'activité », assure le dirigeant d'AKENA, qui a réalisé 80 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, et mise toujours sur une croissance supérieure à 5 % en 2012.

Épargné par la crise, le secteur est toujours porté par une forte demande. En 2011, le fabricant vendéen a ainsi commercialisé 5 500 vérandas. AKENA souhaite mettre à profit cette période pour « sécuriser l'avenir » et conforter sa place de numéro un français du secteur de la véranda aluminium.

En concentrant l'ensemble de la production en Vendée, la société entend gagner en réactivité, mais surtout mieux « maîtriser ses coûts » industriels. « Cela profitera au projet social de l'entreprise, mais aussi à nos clients, poursuit Christophe Chabot. On espère améliorer nos prix, et donc notre compétitivité. C'est comme cela qu'on soutiendra la demande, si celle-ci devait faiblir » [...]

*D'après Ouest-France, 20 avril 2012*

### **Annexe 3 : Entretien avec le directeur technique**

#### **Pouvez-vous décrire l'activité de votre entreprise ?**

Le directeur : L'entreprise AKENA a la particularité d'avoir une activité complète : nous gérons l'intégralité du processus de production, de la conception d'une véranda qui répond aux besoins du client, la fabrication, la vente, jusqu'au service après-vente. En interne, nous avons 650 salariés, donc également une activité de gestion des ressources humaines très importante.

#### **Quels outils de communication utilisez-vous ?**

Le directeur : La véranda n'est pas un produit comme les autres : en règle générale, on ne construit qu'une véranda dans sa vie. Du coup, on ne peut pas compter sur une fidélisation de la clientèle. Notre impératif, c'est que le client ait entendu parler de nous, et que notre nom lui paraisse une évidence lorsqu'il s'intéresse au projet. C'est un travail de communication en amont : outils classiques (site Internet, brochures...) mais aussi le parrainage. Nous finançons une action de « Sponsoring voile » depuis quelques années, sur des courses importantes, comme le Vendée Globe par exemple. Ensuite, c'est par un travail de qualité que le bouche à oreille fonctionne.

#### **Comment qualifieriez-vous l'organisation de votre production ?**

Le directeur : Nous lançons la fabrication d'une véranda lorsque le besoin a été clairement défini : forme, couleur, matériaux, vitrage, options... Nos menuisiers et ouvriers travaillent en continu, mais sur des produits différents, ce qui casse la routine pour eux. La personnalisation du produit est notre mot d'ordre : chaque client doit obtenir la véranda qui lui ressemble. C'est dans cette optique que nous avons lancé « l'OPENSUN », innovation majeure qui portera ses fruits dans les années qui viennent, j'en suis sûr...

#### **Est-ce que le regroupement de votre production sur un même site a modifié cette organisation ?**

Le directeur : Non, nous avons conservé notre stratégie vis-à-vis de la clientèle. Il est clair que nous avons modifié notre fonctionnement, puisque nous sommes plus nombreux. Cela a aussi été l'occasion de fédérer encore davantage le personnel réuni sur un seul site.

*Les auteurs*

---

<sup>1</sup> Les **2x7** est un système d'organisation d'horaires de travail qui consiste à faire tourner par roulement de sept heures consécutives deux équipes sur un même poste. La première équipe travaillera ici de 6 h 00 à 13 h 20, la seconde de 13 h 20 à 20 h 40.

## **Annexe 4 : Extraits de presse relatifs au marché de la véranda**

### **Nouvelle usine en projet pour l'entreprise « Vérandas Rideau »**

L'entreprise « Vérandas Rideau », concurrent direct d'AKENA projette la création d'une usine supplémentaire pour alimenter un nouveau réseau de concessionnaires. Cette stratégie de développement agressive conduit cette entreprise à prévoir la construction d'une nouvelle usine de 3 000 à 5 000 m<sup>2</sup> en Vendée.

***www.lesechos.fr, 19/06/2012***

### **Pour une vraie véranda basse consommation, une conception entièrement nouvelle, des performances prouvées : la vérand'énergie Renoval**

La véranda, devenue aujourd'hui un élément de l'habitation, avec de nouvelles fonctions doit donc évoluer. Renoval, initiateur de nombreuses avancées dans la véranda aluminium s'inscrit dans cette évolution et propose après plusieurs années d'études, Vérand'Énergie : la Véranda Basse Consommation. Au-delà, par sa conception globale, sa qualité de fabrication, son esthétique, la Vérand'Énergie offre une réponse pérenne, aux atouts patrimoniaux évidents pour tout projet d'extension ou d'aménagement.

***www.dkomaison.com, 25 mai 2012***

### **Le marché de la véranda ralentit en 2012**

Selon l'étude sur le marché de la véranda publiée par MSI Reports, les professionnels font état d'un ralentissement marqué du nombre de devis concrétisés depuis l'été 2011.

Si ce marché s'est montré extrêmement porteur ces cinq dernières années (+ 6 % de croissance annuelle en moyenne), certains facteurs démontrent que l'année 2012 ne sera pas aussi dynamique: recrudescence des comportements attentistes chez les ménages propriétaires, dégradation du climat économique. Ce contexte difficile est de nature à limiter la propension des ménages propriétaires à engager des travaux. Dans le prolongement des mauvais résultats constatés au second semestre 2011, les professionnels interrogés par MSI s'attendent à une année 2012 difficile. Toutefois, on ne parlera pas ici d'un véritable retournement du marché à la baisse, mais d'un simple « ralentissement conjoncturel » de son développement. Les différents acteurs de la filière peuvent compter sur de puissants moteurs de croissance comme le niveau élevé des prix de l'immobilier (ndlr les particuliers préférant alors, lorsque c'est possible, agrandir leur maison avec une véranda, plutôt que d'acheter plus grand, plus cher), le développement des concepts de véranda « extension » et « pièce à vivre » ainsi que le démarrage progressif du marché du renouvellement (ndlr les premières vérandas posées dans la phase de lancement de ce marché commençant à vieillir).

***www.msi-etudes.fr, le 25 mai 2012***

## **Annexe 5 : AKENA Vérandas : Le Sponsoring voile, un investissement raisonné en période de crise**

Nous sommes le 22 février 2009, Arnaud Boissières termine son Vendée Globe acclamé pour sa superbe 7<sup>e</sup> place. Pendant ce temps-là, l'économie mondiale s'effondre. Au sein de l'entreprise AKENA, l'heure est à l'euphorie, le skipper ne fait pas un pas sans signer un autographe ou poser pour une photo et pourtant la direction est soumise à un choix difficile. Faut-il, comme le font certains, fermer les vannes du Sponsoring en attendant des jours meilleurs ou, au contraire, maintenir le cap d'une politique définie cinq ans plus tôt qui consiste à faire monter en puissance le projet voile sur la durée ? En d'autres termes, l'heure est-elle vraiment à l'achat d'un nouveau bateau, plus compétitif, destiné à accompagner la croissance de l'entreprise ?

### **Un personnel enthousiaste**

« Lors d'un comité d'entreprise, les salariés nous ont secoués, nous autres dirigeants, pour y aller » se souvient le PDG, surpris et ravi de cette « pression ». Aujourd'hui, il voit dans cette adhésion de l'interne le meilleur des retours sur investissement : « Quand le projet est porté par tous, c'est presque un devoir d'y aller. Si en plus, on est sur un marché qui n'est pas trop impacté, comme c'était notre cas, c'est le moment de hisser la grand-voile ».

### **Une croissance attribuée pour moitié au projet voile**

À ce souffle de l'interne répond, à l'externe, une progression des ventes jamais mise en défaut. Longtemps à 15 %, la croissance d'AKENA Vérandas s'est assagie autour de 7 % et le créateur du groupe estime qu'il doit à la voile « la moitié des points de progression ». C'est-à-dire que dans le contexte actuel, 3 à 4 points de croissance sont attribués au bateau. « En 2004, le Vendée Globe nous avait surdimensionnés, c'est-à-dire que les gens nous voyaient plus gros que nous n'étions alors » se souvient le dirigeant. Sur le terrain, et notamment sur les départs de course (où un stand AKENA Vérandas occupe systématiquement une place sur le village officiel) l'attachement de la clientèle est palpable. « Nous offrons deux blousons pour une véranda vendue et les clients sont fiers de les porter » observe Christophe Chabot bien conscient que sans le projet voile, ces vestes resteraient sagement accrochées à leur cintre, oubliées au fond d'une penderie.

Enthousiasme en interne, adhésion de la clientèle, les deux critères d'un sponsoring réussi sont réunis autour du monocoque AKENA Vérandas. Devant de tels arguments, le créateur du groupe certifie la pertinence d'un tel investissement qui, même s'il a pris du coffre en 6 ans, représente entre 15 et 20 % du budget actuel de communication.

Devant le succès de cette opération, AKENA l'a renouvelée quatre ans plus tard.

*D'après [www.7seas-news.com](http://www.7seas-news.com)*