

Session 2008

**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 de la calculatrice n'est pas autorisé*

## **Le management d'une organisation en difficulté**

La mondialisation oblige les entreprises à améliorer leur compétitivité pour faire face à la concurrence internationale et saisir les opportunités offertes par le marché. Les entreprises qui ne peuvent réaliser les investissements nécessaires doivent rechercher de nouveaux partenaires et parfois même reconsidérer leurs stratégies.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en effectuant les travaux suivants :**

1. Caractérisez l'organisation Fumel Automobile Aquitaine (F2A) (type, taille, statut juridique, nationalité, métier, domaines d'activité stratégique, finalité, ressources).
2. Identifiez le style de direction de F2A résultant de la reprise par les salariés en justifiant votre réponse. Indiquez les avantages et les inconvénients de ce style de direction.
3. Recherchez les raisons pour lesquelles l'organisation F2A a enclenché le processus de mise en place de normalisation environnementale ISO 14 000.
4. Procédez au diagnostic stratégique de la situation actuelle de F2A.
5. Après avoir défini la notion d'avantage concurrentiel, indiquez sur quels avantages concurrentiels s'appuie F2A.
6. Identifiez les différentes organisations publiques impliquées dans le projet de reprise de F2A et recherchez les raisons qui les poussent à soutenir F2A.

### **ANNEXES**

**Annexe 1 : Présentation et historique de la fonderie de Fumel (Lot et Garonne - 47)**

**Annexe 2 : La direction et l'organigramme de F2A**

**Annexe 3 : La situation actuelle de F2A**

**Annexe 4 : Les perspectives d'avenir de F2A**

**Annexe 5 : Le rôle des pouvoirs publics dans le projet de reprise de F2A**

**Annexe 6 : L'activité de F2A et le développement durable**

**Annexe 7 : Entretien avec le responsable technique de l'activité de fonderie**

## **Annexe 1 : Présentation et historique de la fonderie de Fumel (Lot et Garonne – 47)**

La fonderie de Fumel fabrique des pièces métalliques pour les véhicules légers, les poids lourds, le matériel agricole et la sidérurgie.

### **1847**

Implantation de l'usine métallurgique au bord du Lot en raison d'une part, de la présence de matières premières (minerai de fer, charbon) dans la région et, d'autre part, du projet de construction de la future ligne de chemin de fer du département. L'entreprise produit donc dans un premier temps du matériel ferroviaire. Ensuite, l'usine se spécialisera dans la fabrication de tuyaux d'adduction d'eau, des becs de gaz pour l'équipement des villes.

### **1960**

C'est la période de gloire de l'entreprise. Elle appartient au groupe Pont-à-Mousson et compte plus de 3 000 salariés.

### **1970**

La métallurgie en France connaît une profonde crise du fait de la concurrence des pays à faible coût de main d'œuvre. La fonderie passe entre les mains de différents repreneurs et connaît d'importantes difficultés financières. Elle ne compte plus que 400 salariés.

### **2003**

Confrontée à des difficultés financières persistantes et à l'absence de repreneur potentiel, la fonderie de Fumel est reprise par ses salariés qui la transforment en SAS (Société par actions simplifiée). La raison sociale de l'entreprise devient alors F2A (Fumel Automobile Aquitaine).

### **2006**

En 2006, l'augmentation du chiffre d'affaires a permis de revenir progressivement à une situation financière équilibrée après une période largement déficitaire.

Source : documents de l'entreprise

## **Annexe 2 : La direction et l'organigramme de F2A**

La F2A a la particularité d'appartenir à ses salariés puisque le capital est ainsi réparti :

- 37,5 % aux personnels non cadres (ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise).
- 37,5 % aux cadres.
- 25 % à la société Royconsult créée par un ancien cadre de l'usine.

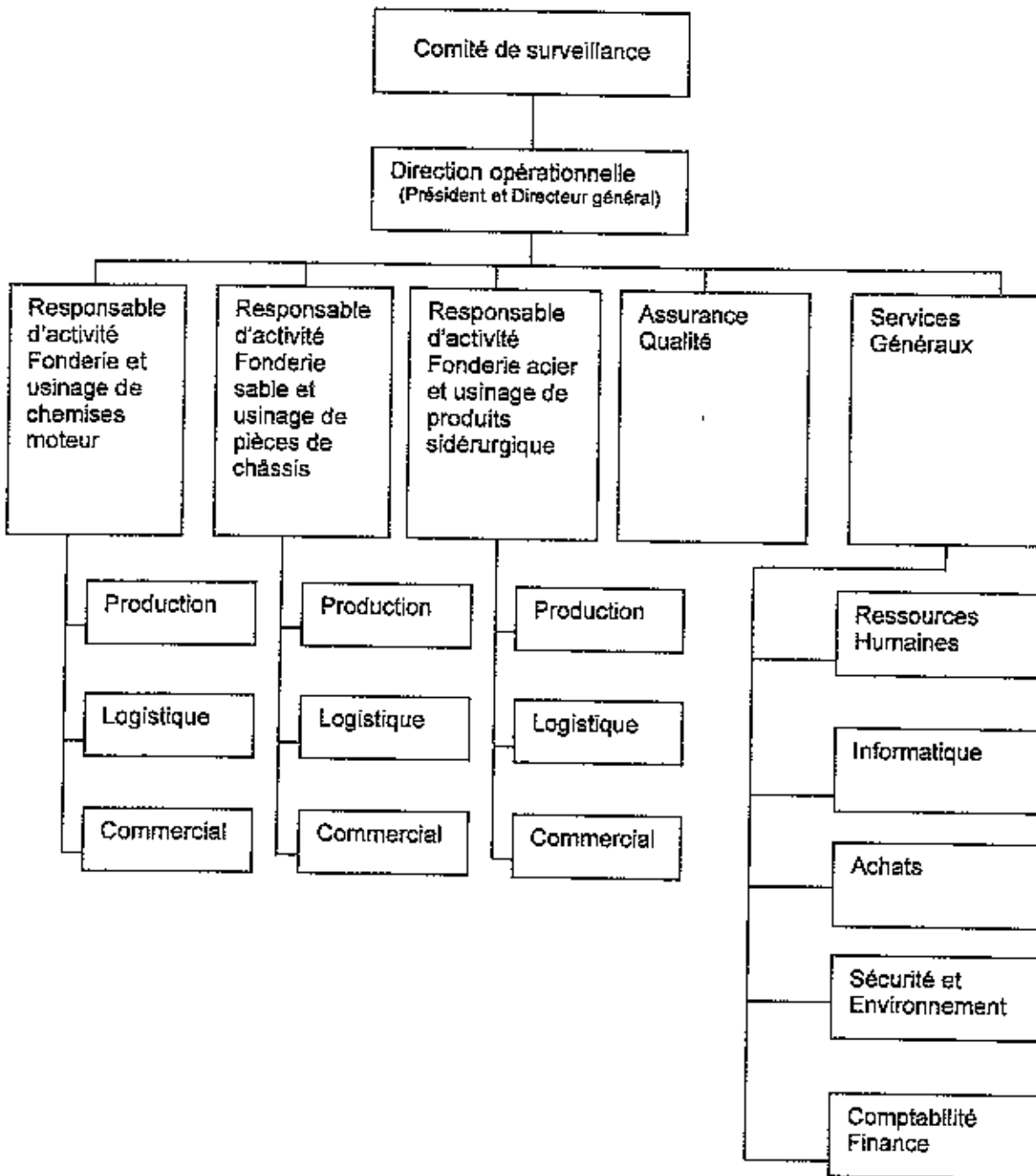
La SAS a opté pour une organisation basée sur le modèle du directoire avec conseil de surveillance :

- Le directoire est composé du Président qui est un ancien cadre de l'usine et qui détient 25 % du capital et du Directeur général. Ils forment à eux deux la direction opérationnelle chargée de la gestion de l'organisation.
- Le conseil de surveillance (appelé comité de surveillance dans l'organigramme) regroupe les représentants des actionnaires salariés et ceux des organisations syndicales présentes au CE (Comité d'entreprise). Il a pour attribution principale de contrôler la direction opérationnelle.

Cette répartition du pouvoir favorise la prise de décision collective et l'implication des salariés.

Source : Les auteurs

## Organigramme



Source : documents de l'entreprise

### Annexe 3 : La situation actuelle de F2A

#### ➤ **Métiers et activités**

L'usine a deux métiers :

- La fonderie qui consiste à couler des pièces en fonte à partir de matières premières ;
- L'usinage qui a pour objectif d'assurer une finition des pièces en métal brut obtenues à l'issue de la fonderie.

et trois activités :

- Fonderie et usinage de chemises moteur (pièce spécifique des moteurs) pour les poids lourds, engins de travaux publics et les paquebots ;
- Fonderie sable et usinage de pièces de châssis pour les poids lourds ;
- Fonderie acier et usinage de produits sidérurgiques (fabrication de rouleaux de laminoir...).

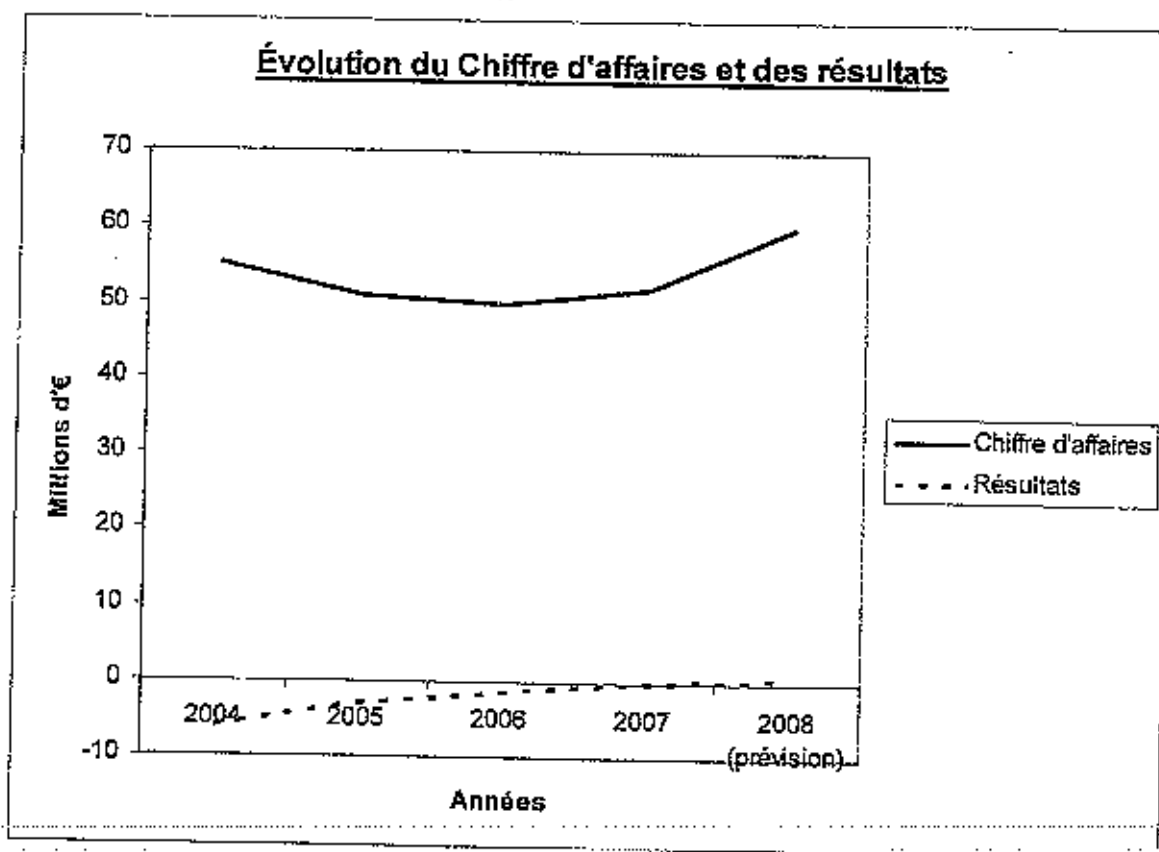
#### ➤ **Partenaires commerciaux**

Elle achète la matière première auprès de différents fournisseurs français (SIRMET...) et russes.

Elle fournit de nombreux clients :

- Pont-à-Mousson, Pechiney... pour ses bruts de fonderie ;
- Volvo, Ivéco, Caterpillar, John Deere, Scania, Mercedes... pour l'usinage de pièces mécaniques.

#### ➤ **Chiffre d'affaires et résultats**



#### ➤ **Organisation de la production**

L'outil de production est particulièrement obsolète ce qui entraîne deux conséquences :

- Certaines opérations sont encore réalisées par les ouvriers à la main dans des conditions extrêmement difficiles, ce qui est pénalisant en termes de productivité.

- Le recours forcé à la sous-traitance dans différents pays (Espagne, Italie...), pour l'usinage de certaines pièces, engendre des coûts logistiques pouvant s'élever à 25 % du chiffre d'affaires.

Il serait nécessaire de moderniser l'outil de production, mais la fragilité financière de l'entreprise ne permet pas de tels efforts d'investissement.

Toutefois, F2A dispose d'un savoir-faire original qui lui permet de fabriquer certaines pièces spécifiques. Cependant, le prix des matières premières ne cessant d'augmenter l'entreprise se retrouve dans l'obligation de répercuter cette hausse sur les prix de vente pour maintenir sa rentabilité.

Source : D'après des documents de l'entreprise

#### **Annexe 4 : Les perspectives d'avenir de F2A**

Pour assurer la pérennité de F2A les salariés recherchent un repreneur susceptible d'apporter les ressources financières permettant de réaliser les investissements industriels nécessaires à l'amélioration de la compétitivité.

Un groupe ukrainien a fait une proposition de rachat de l'entreprise mais impose comme condition à sa participation l'octroi d'une aide substantielle des pouvoirs publics, notamment pour financer l'acquisition des locaux.

Le groupe ukrainien poursuit les objectifs suivants :

- acquérir une taille plus importante afin de réaliser des économies d'échelle et d'obtenir une position de leader mondial dans le métier ;
- bénéficier du savoir-faire technique spécifique de l'entreprise.

Source : Prglotetgaronne.org juin 2007

#### **Annexe 5 : Le rôle des pouvoirs publics dans le projet de reprise de F2A**

Pour assurer le projet de reprise par le groupe ukrainien, il est prévu un soutien des pouvoirs publics dont voici le détail :

Objet : Acquisition des locaux de l'entreprise F2A

La communauté de communes Fumémois-Lémance envisage de participer avec la région, le département et l'État, au projet du plan de reprise du groupe ukrainien en finançant l'achat des locaux.

En effet, le projet de reprise de F2A comporte une aide publique à hauteur de 4 millions d'euros répartie de la façon suivante :

- avance remboursable du Conseil Général et de la Région de 900 000 € ;
- avance remboursable de 700 000 € et 300 000 € de subvention de L'État ;
- 2,1 millions d' € apportés par la communauté de communes Fumémois-Lémance qui envisage pour ce prix d'acquérir les bâtiments de l'entreprise et de les lui revendre par crédit-bail immobilier (location avec option d'achat) au terme de 15 ans de loyers.

Source : Compte rendu de séance de la communauté de Communes\* Fumémois-Lémance  
Le 20/02/2007

\* Communauté de Communes :

La communauté de Communes est un établissement public de coopération intercommunale doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et qui regroupe plusieurs communes avoisinantes. Elle partage ses compétences avec celles des communes qui la composent.

## **Annexe 6 : L'activité de F2A et le développement durable**

L'entreprise F2A se doit de respecter la législation environnementale en vigueur en matière de déchets industriels.

Mais elle a décidé, pour répondre aux exigences de ses clients actuels et potentiels, d'aller plus loin et d'engager un processus de mise en place de certification du management environnemental ISO 14 000 en collaboration avec l'AFNOR (Agence Française de Normalisation), seul organisme français habilité à délivrer cette certification.

L'ISO 14 000 traite du « management environnemental », c'est-à-dire de ce que réalise l'organisation pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et pour améliorer en permanence sa performance environnementale.

La qualité est aujourd'hui la clé de la réussite pour les entreprises. La procédure de certification (qui vérifie la conformité aux normes et donc la qualité) est aujourd'hui un point de passage obligé pour les entreprises dont l'activité affecte l'environnement. Ceci est d'autant plus vrai dans un monde où l'environnement devient une préoccupation politique.

Source : enpc.fr

## **Annexe 7 : Entretien avec le responsable technique de l'activité de fonderie**

### Question :

*Selon vous, quelles sont les raisons principales qui expliquent le déclin progressif qu'a connu l'entreprise depuis les années 70 ?*

### Réponse :

La première réside dans le fait que les différents repreneurs successifs n'avaient pas de stratégie industrielle.

La deuxième est consécutive à la mondialisation de l'économie et la concurrence des pays à faible coût de main d'œuvre (Asie et Europe de l'Est) car notre activité nécessite beaucoup de main d'œuvre.

### Question :

*Quel bilan tirez-vous de la période de gestion de l'entreprise par les salariés ?*

### Réponse :

Le bilan est mitigé. Parmi les points positifs, on peut citer que le rachat par les salariés a permis de sauver l'usine et les emplois qui y étaient attachés ainsi que d'obtenir une implication plus forte des salariés.

Mais cette période a été aussi préjudiciable à l'entreprise, car l'inexpérience en matière de management des salariés a provoqué l'absence de soutien financier des banques qui ont refusé leur confiance à cette structure.

### Question :

*Quels sont vos principaux concurrents ?*

### Réponse :

Ce sont des entreprises européennes comme O'CAVA en Italie, GEORG FISCHER en Allemagne ou bien les entreprises situées dans les pays à faible coût de main d'œuvre comme des entreprises ukrainiennes ou NELCAST qui est un groupe indien.

Question :

*Comment faites-vous pour rivaliser avec les concurrents situés dans les pays à faible coût de main-d'œuvre qui pratiquent des tarifs très compétitifs ?*

Réponse :

Comme il nous est impossible de les suivre sur le terrain des prix nous devons tirer profit de notre expérience qui nous a permis d'acquérir un savoir-faire technique spécifique. Celui-ci nous assure un niveau de qualité optimale.

Nous nous appuyons aussi sur des délais de livraison plus rapides que ceux de nos concurrents.

Question :

*L'entreprise vous semble-t-elle économiquement viable pour envisager l'avenir avec sérénité ?*

Réponse :

Oui, grâce au rachat par le groupe ukrainien, l'entreprise va gagner des parts de marché en Europe de l'Est où les perspectives de croissance économique sont fortes. Cependant, F2A peut craindre un risque de transfert de technologie.

Source : d'après des documents d'entreprise