

Session 2008

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

<p>ÉPREUVE DE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS</p>

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

Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1/5 à 5/5

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

Environnement de l'organisation et stratégie

Les dirigeants d'entreprise sont contraints par leurs parties prenantes et par les caractéristiques de leur environnement dans leur action et leurs choix stratégiques.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 5, en effectuant les travaux suivants ;

1. Caractérissez le groupe MAXER et sa Filiale METAL CAN (type, statut, taille, nationalité, champ d'action).
2. Repérez les évolutions de l'environnement juridique qui constituent une contrainte pour l'usine METAL CAN. Justifiez votre réponse
3. Identifiez et définissez le mode de production de METAL CAN.
4. Démontrez que les actionnaires du groupe MAXER représentent un contre-pouvoir et délimitent les marges de manoeuvre du directeur de l'usine METAL CAN.
5. Présentez les problèmes de management, liés à la Gestion des Ressources Humaines, auxquels est confrontée l'usine METAL CAN.
6. Pourquoi le recours aux contrats de travail précaires et à la formation n'est-il pas envisageable pour répondre aux problèmes de management de METAL CAN ?
7. Quelle stratégie semble adaptée pour traiter ces problèmes de management ? Quels sont les risques liés à cette décision ?

Annexes :

Annexe 1 : METAL CAN, une filiale du groupe MAXER

Annexe 2 : Le gouvernement d'entreprise : une limite au pouvoir des dirigeants d'entreprise

Annexe 3 : Emballage métallique, la consigne au service de l'écologie

Annexe 4 : Entretien avec le directeur de l'usine METAL CAN

Annexe 5 : Le recours à des prestataires externes, une pratique qui se généralise

Annexe 1 : METAL CAN une filiale du groupe MAXER

L'usine METAL CAN, implantée à Favaringhem dans le Nord de la France, est une filiale du Groupe MAXER, un groupe américain spécialisé dans la pharmacie, l'emballage de produits de consommation et le cosmétique.

Le groupe MAXER a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 4,8 milliards d'euros en 2006, ce groupe dispose de 177 sites de production répartis sur les cinq continents. Le capital social est détenu majoritairement (82 %) par deux banques américaines, une compagnie d'assurance canadienne, un laboratoire pharmaceutique américain, le reste des actions est réparti entre les petits porteurs (11 %) et les salariés du groupe (7 %). En 2002, le groupe MAXER a mis en place un gouvernement d'entreprise qui contrôle la gestion des dirigeants des filiales.

L'usine METAL CAN a pour activité la production de boîtes boisson en acier sur trois lignes de production : deux pour les boîtes 33 cl et une pour les boîtes 50 cl. Elle appartient au secteur de la métallurgie. Cette usine produit 3,1 milliards de boîtes par an. L'usine est relativement récente, elle a été construite en 1987 et compte 321 salariés. L'activité est plus soutenue en période estivale, ce qui lui confère un caractère cyclique.

Le principal fournisseur de METAL CAN est ARCELOR qui lui livre des bobines de fer plat. Ses deux principaux clients sont COCA COLA et HEINEKEN.

La production s'effectue en continu avec 12 équipes organisées en trois postes. 35 % de la production de METAL CAN est destinée au marché français, 47 % au marché allemand, la production restante est vendue en Espagne et dans les pays de l'Est de l'Europe.

Annexe 2 : Le gouvernement d'entreprise : une limite au pouvoir des dirigeants d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise traduit l'ensemble des mécanismes déployés par les actionnaires pour contrôler et influencer l'action et les décisions des dirigeants des sociétés dont ils sont propriétaires. Il se caractérise par une présence accrue des principaux actionnaires au conseil d'administration, par la création de comités spécialisés (comités d'audit, de nomination, de rémunération...). Les dirigeants voient ainsi leur liberté et leur champ d'action se restreindre, ils doivent rendre des comptes aux actionnaires du groupe.

Le mode de fonctionnement des sociétés de grande taille est marqué, depuis la fin des années 1990, par un développement du gouvernement d'entreprise en raison de stratégies hasardeuses, de l'augmentation des rémunérations des dirigeants, de manœuvres frauduleuses constatées dans des sociétés comme Enron, Andersen ou Parmalat.

Annexe 3 : Emballage métallique, la consigne au service de l'écologie

Depuis janvier 2006, l'Allemagne est le théâtre d'une réaction virulente de la part des professionnels de l'emballage et des fabricants de boissons. Connue pour sa haute conscience environnementale, l'Allemagne a décidé en effet de passer à une étape supérieure en instaurant une consigne obligatoire (25 à 50 centimes) sur les boîtes de boissons métalliques et les bouteilles en plastique non réutilisables.

La mesure a été, pour le moins, surprenante sachant qu'aucune disposition préalable n'avait été adoptée pour assurer une collecte au niveau national des emballages vides. En conséquence, seul le lieu de vente de la boîte métallique acceptait la reprise. Se trouvant dans l'impossibilité de récupérer leur consigne auprès d'un quelconque autre point de vente, les consommateurs ont purement et simplement cessé leurs achats.

Résultat : chute de plus de 50 % des volumes de ventes de boîtes métalliques, mesures de chômage technique chez les fabricants, mise en difficulté d'une grande partie de la filière brassicole (producteurs de bière) qui représente traditionnellement un débouché important pour ce type d'emballage.

La situation devrait progressivement se régulariser. Sous la pression de la Commission européenne, l'Allemagne a été sommée de mettre en place un système de collecte national. Celui-ci est désormais en application depuis début octobre 2006, avec un réseau de points de vente qui devrait continuer à s'étoffer.

www.ensemblerecyclons.com, novembre 2006

Annexe 4 : Entretien avec le directeur de l'usine METAL CAN

Corinne LESSAGE étudiante en sciences de gestion mène une étude sur les entreprises du secteur de la métallurgie. Le 7 mai 2007, Richard VERNIER, le directeur de l'usine METAL CAN a accepté de répondre à ses questions.

CL : Pouvez- vous décrire l'activité de votre entreprise ?

RV : Nous fabriquons des boîtes boissons en métal de 33 cl et de 50 cl sur trois lignes de production. Nous travaillons en continu par poste. Nous avons connu dix ans de croissance, grâce à des marchés porteurs, notamment en Allemagne. Par contre depuis le début de l'année 2006, l'activité s'est détériorée, j'y reviendrai tout à l'heure. Nos actionnaires ne sont pas ravis.

CL : Qui sont vos actionnaires ?

RV : Nous appartenons à un groupe américain dont les actionnaires sont des investisseurs institutionnels (banques, assureurs, laboratoire pharmaceutique) exigeants. Ils ont mis en oeuvre un gouvernement d'entreprise contraignant. Nous devons reporter régulièrement les comptes, nos décisions doivent être justifiées, elles sont parfois remises en cause. En 2004, nous avons le projet d'investir dans une quatrième ligne de production de boîtes 15 cl, ce qui nous aurait permis d'élargir nos débouchés. Les actionnaires ont estimé que le projet ne serait pas rentable assez rapidement, nous l'avons abandonné. Cependant, notre principal concurrent a investi dans la boîte 15 cl et le résultat comptable qu'il a réalisé en 2006 lui donne raison.

CL : Est-ce difficile à vivre ?

RV : Ce n'est pas évident, mais nous ne pouvons pas faire autrement. Nous devons être crédibles vis-à-vis de nos actionnaires, c'est la condition pour continuer à les intéresser et capter les capitaux nécessaires au développement de notre entreprise.

CL : L'usine est-elle suffisamment performante aux yeux des actionnaires ?

RV : Pour être franc, ce n'est pas vraiment le cas actuellement. Nous connaissons une baisse de rentabilité de notre activité depuis un an et nous subissons de leur part des pressions pour diminuer nos charges.

CL : Comment justifiez-vous cette baisse de rentabilité alors que les années précédentes ont été plutôt satisfaisantes ?

RV : Nous avons été victimes d'une modification de la réglementation allemande. Le gouvernement allemand a souhaité prendre des mesures radicales en matière d'écologie; les emballages métalliques sont maintenant consignés en Allemagne pour inciter les industriels de la boisson à recourir à l'emballage en verre jugé moins nocif pour l'environnement.

Près de la moitié de notre production est destinée au marché allemand, nous avons été contraints d'arrêter une de nos trois lignes de production. Nous nous retrouvons avec un problème de sureffectif que j'espère temporaire. Comme la réglementation n'a pas évolué en notre faveur, nous avons commencé à prospecter d'autres marchés.

CL : L'ambiance de travail en a certainement pâti ?

RV : C'est le moins que l'on puisse dire. Nous avons été contraints de recourir régulièrement depuis plus d'un an au chômage technique, assez régulièrement un certain nombre de collaborateurs sont obligés de rester chez eux. Même si c'est un procédé auquel nous avons souvent recours en raison du caractère cyclique de notre activité, son ampleur crée un sentiment de précarité préjudiciable à l'ambiance de travail.

CL : Quels sont vos autres problèmes ?

RV : Nous avons un problème de compétences en matière de maintenance du matériel de production. Sur les vingt-deux collaborateurs en charge de cette fonction, seulement trois d'entre eux tirent leur épingle du jeu, les autres ne sont pas suffisamment formés. Beaucoup d'entre eux se montrent incapables d'intervenir efficacement, même pour des incidents mineurs et nous sommes assez régulièrement confrontés à des arrêts de ligne. Il faut savoir qu'une minute d'arrêt nous coûte 1500 euros. Nos clients très exigeants ne nous pardonnent pas ces contretemps.

Je vous ai parlé des actionnaires, mais la pression exercée par Coca-Cola ou Heineken est également intense, nous ne pouvons pas nous permettre d'être moyens. Ils exigent une qualité de nos produits et de nos prestations.

Nous sommes également confrontés à un autre problème. La plupart de nos salariés ont plus de quinze ans d'ancienneté et les conventions collectives de la métallurgie nous obligent à verser des salaires élevés, même pour des membres de l'entreprise dont les missions sont éloignées du cœur de notre métier : l'accueil, les tâches administratives, la restauration, le nettoyage, le gardiennage sont pour MAXER des fonctions secondaires. Nous estimons que les services rendus ne sont pas à la hauteur des rémunérations versées.

CL : Si je résume vos propos, les difficultés auxquelles vous devez faire face et l'objectif de rentabilité imposé par vos actionnaires vont vous inciter à réduire l'effectif salarié.

RV : il est vrai que nos actionnaires nous encouragent vivement à alléger la masse salariale, cependant il y a des postes dont on ne peut pas se passer même sur des fonctions secondaires. Il faut trouver une solution qui nous permette d'envisager une continuité des missions au sein de l'usine tout en minimisant les coûts.

Annexe 5 : Le recours à des prestataires externes, une pratique qui se généralise

Depuis une quinzaine d'années, le recours à des prestataires s'est sensiblement accru et ce, plus particulièrement au sein des grandes entreprises.

En 2006, 65 % des entreprises de plus de cent salariés y ont recours pour les fonctions suivantes : l'informatique, la logistique, les services généraux, la maintenance, le gardiennage, le nettoyage. Ce sont souvent des fonctions secondaires, les fonctions principales, proches du cœur de métier de l'organisation, sont, pour l'instant, pour la plupart conservées en interne.

L'entreprise peut recourir à un prestataire extérieur lorsqu'elle est confrontée à deux principaux types de problèmes :

- un problème d'ordre conjoncturel : l'entreprise ne dispose pas des moyens matériels et des ressources humaines adaptés pour répondre dans les délais au flux de commandes ;
- un problème d'ordre structurel : l'entreprise éprouve parfois des difficultés à réunir en son sein les compétences utiles à son fonctionnement.