CORRIGÉ
Le management d'une organisation en difficulté

1. Caractérisez l'organisation Fumel Technologie (F2A) (type, taille, statut juridique, nationalité, métier, domaines d'activité stratégique, finalité, objectifs, ressources). *(3 points)*

Cette question vise à évaluer l'aptitude du candidat à caractériser une organisation (point du programme concerné : 1.2, les organisations des réalités diverses).

F2A est une entreprise privée française du secteur industriel, secteur secondaire, implantée en Lot et Garonne.
F2A est une SAS, société anonyme simplifiée dont le capital appartient à 100 % aux salariés et qui fonctionne sur le modèle de la SA à Directoire et Conseil de surveillance.
Elle compte 400 salariés et son chiffre d'affaires avoisine les 55 millions d'euros ce qui en fait une PMI de taille respectable. Elle retrouve l'équilibre en 2006.

F2A a deux métiers dans le secteur de la sidérurgie :

- la fonderie : coulage de pièces métalliques ;
- l'usinage de ces mêmes pièces.

Les trois domaines d'activité stratégiques de F2A sont :

- la fonderie et l'usinage de pièces moteur (paquebot, poids lourds...) ;
- la fonderie et l'usinage de pièces de châssis de poids lourds ;
- la fonderie et l'usinage de divers produits sidérurgiques.

Sa finalité est de réaliser des bénéfices et d'assurer sa pérennité.

Ressources :

- Humaines : 400 salariés actionnaires ;
- Matérielles : l'usine, le matériel, les machines industrielles dont certaines deviennent obsolètes, le matériel de transport ...
- Financières : capitaux propres, produit des ventes (55 millions d'Euros de chiffre d'affaires).

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 points)*

Cette question vise à apprécier l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte de management défini par une documentation. (Point du programme concerné : 6.2, la diversité des dirigeants et le style de direction).

Le style de direction de F2A s'apparente au management participatif. En effet, la prise de décision est collégiale, c'est à dire réalisée par la direction opérationnelle (le PDG et le DG) sous le contrôle du Comité de surveillance composé des représentants des syndicats et des salariés actionnaires.

Les avantages sont :

- une forte implication des salariés ;
- un dialogue permanent ;
- un meilleur climat social.
- Une meilleure motivation ;

Les inconvénients sont :

- des difficultés à prendre des décisions stratégiques du fait de l'inexpérience des salariés et de leur nombre important ;
- l'absence de prise de risque,
- l'absence du soutien financier des banques qui n'ont pas accordé leur confiance aux salariés.

3. Recherchez les raisons pour lesquelles l'organisation F2A a enclenché le processus de mise en place de normalisation environnementale ISO 14 000
(3 points)

Cette question vise à apprécier l'aptitude du candidat à exploiter une documentation et à mobiliser ses connaissances au service d'une réflexion axée sur l'amélioration de la qualité. (point du programme concerné : 3.3, la mesure des résultats et le déclenchement des actions correctrices)

La certification répond :

- à une obligation légale de respect de l'environnement ;
- à un intérêt stratégique : répondre aux exigences des clients dans le monde entier en matière de qualité des processus. Les entreprises certifiées répondent toutes aux mêmes processus de fonctionnement en matière de qualité du management de la production (ISO 9001/2), du management de l'environnement (ISO 14001) etc. C'est une garantie de qualité du fournisseur au client et inversement quel que soit les pays où ils sont implantés ;
- avoir une meilleure image de marque auprès du public.

***4.* Procédez au diagnostic stratégique de la situation actuelle de F2A.**
(5 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à dégager les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces et opportunités présentées par l'environnement (point du programme concerné : 7.2, le diagnostic stratégique)

Diagnostic externe *(2,5 points)*

	Opportunités	Menaces
Concurrence	Reprise par un groupe ukrainien concurrent pour assurer la survie de l'entreprise et acquérir une meilleure position concurrentielle.	Forte concurrence des pays à faible coût et utilisation intensive de main d'œuvre. Risque de transfert technologique vers le groupe repreneur.
Marché	Le marché est en développement dans les pays de l'Est, la Chine, l'Inde, les pays à forte croissance industrielle.	Risque de surchauffe économique de ces pays.
Politique	Aides financières publiques destinées aux activités industrielles en péril.	
Produit	Augmentation des prix de vente grâce à une forte demande liée à la croissance des pays émergents	Augmentation constante du prix des matières premières avec le risque de ne pas toujours pouvoir répercuter ces hausses.
Législation	Développement de la certification ISO 14000 pour se démarquer de la concurrence.	

Diagnostic interne *(2,5 points)*

Champs d'analyse	Forces	Faiblesses
Financier :	Accroissement du chiffre d'affaires. Retour à l'équilibre pour les résultats.	Autofinancement insuffisant pour renouveler l'outil de production obsolète. Recours à l'emprunt difficile du fait du manque de confiance des banques envers une direction assurée par les salariés.
Commercial :	Savoir-faire spécifique. Partenariat privilégié avec les clients. Délais de livraison courts	Prix élevé du produit par rapport aux concurrents situés dans les pays à faible coût de main d'œuvre.
Ressources humaines :	Forte implication des salariés du fait de leur statut d'actionnaire.	Inexpérience relative des salariés en matière de management.
Production :	En cours de certification ISO 14000	Coût du transport de la production sous-traitée. Productivité faible du fait de l'obsolescence de l'équipement.

5. Après avoir défini la notion d'avantage concurrentiel, indiquez sur quels avantages concurrentiels s'appuie F2A pour assurer sa survie *(3 points)*

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à repérer l'avantage concurrentiel développé par chacune des organisations (point du programme concerné : 8.1, l'avantage concurrentiel)

Un avantage concurrentiel correspond à une compétence spécifique qui constitue un atout face à la concurrence.

Les avantages concurrentiels de F2A sont :

- un savoir-faire spécifique ;
- des délais de livraison courts.

6. Identifiez les différentes organisations publiques impliquées dans le projet de reprise de F2A et recherchez les raisons qui les poussent à soutenir F2A.
(3 points)

Cette question vise à évaluer l'aptitude du candidat à exploiter une documentation et à mobiliser leurs connaissances au service d'une réflexion sur le rôle des organisations publiques. (Points du programme concernés : 2.2, les organisations publiques et 8.2, définition des finalités et des missions des organisations publiques)

Les organisations publiques qui sont impliquées dans le projet de reprise de F2A avec les Ukrainiens sont :

- la Communauté des communes Fumélois-Lémance
- Les Conseils général et régional
- L'État français

L'objectif pour toutes ces organisations publiques est le suivant :

- soutenir l'emploi afin de maintenir le pouvoir d'achat, la consommation et la croissance économique de la région.
- conserver des savoir-faire et des avantages concurrentiels dans le secteur industriel