Les contraintes liées au mode d'organisation du travail

Éléments de Corrigé et proposition de barème

1. **Caractérisez le groupe Franjouet (type, taille, statut juridique, ressources, champ d'action, mode de décision).** ***(3 points)***

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à identifier les principales caractéristiques d'une organisation.

- Le groupe Franjouet est une organisation à but lucratif ; sa finalité est d'assurer la pérennité de l'entreprise par la réalisation de bénéfices, ces derniers étant réalisés par la production et la distribution de jouets.
- Le groupe Franjouet est composé de sept entreprises, ce qui en fait une société de grande taille.
- Son activité est industrielle puisqu'elle fabrique des jouets.
- C'est une société anonyme au capital de 330 000 €.
- Ses ressources financières proviennent des actionnaires.
- Il emploie des salariés (348 personnes).
- Son champ d'action est essentiellement national, mais 38 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger.
- Les décisions sont prises par le conseil d'administration.

2. **Quelle est la forme d'organisation du travail adoptée par le groupe Franjouet. Pour quelles raisons le groupe Franjouet a-t-il choisi cette forme d'organisation du travail ?** ***(2 points)***

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à identifier la forme d'organisation du travail utilisée par le groupe et à justifier ce choix en exploitant la documentation annexée.

La forme d'organisation du travail adoptée par le groupe Franjouet s'apparente au toyotisme.
Le jouet est un produit exposé au phénomène de mode, le cycle de vie de ce produit est court. Il nécessite, des acteurs de cette branche, d'être créatifs, ce qui induit un enrichissement des tâches. La saisonnalité des ventes suppose de flexibiliser le temps de travail.
Le phénomène de mode conjugué à la saisonnalité des ventes, ne permet pas de constituer des stocks, elle produit en fonction des commandes des clients, ce qui la contraint à mettre en œuvre une production en juste à temps.

3. **Réalisez un diagnostic externe et interne du groupe Franjouet.** ***(4 points)***

Cette question invite le candidat à repérer, à travers la documentation fournie, les facteurs externes et internes susceptibles de faire ressortir les opportunités et les menaces de l'environnement et les forces et les faiblesses de l'organisation.

Diagnostic externe :

- **Opportunités :**
  - le marché du jouet connaît un renouveau, après plusieurs années de morosité, il renoue avec la croissance (+ 3% en 2006),

- les familles consacrent toujours une part importante de leur budget aux dépenses consacrées à l'enfant,
- les caractéristiques de l'environnement démographique (hausse de la natalité) contribuent à l'augmentation des ventes sur ce marché,
- le segment du jeu de plein air est en progression.

- **Menaces :**

- le marché est très saisonnier (60% des ventes sont réalisées à Noël),
- forte concurrence, le marché est relativement atomisé, les entreprises sont très présentes à l'international et sont très créatives,
- les entreprises du secteur sont engagées dans une course à l'innovation.

Diagnostic interne :

- **Forces :**

- recherche et développement : le groupe Franjouet est une organisation qui innove, elle consacre 12 % de son chiffre d'affaires à la R&D, elle propose chaque année 1 500 nouveaux produits, ce qui lui permet de renouveler 35% de sa collection (contre 25 à 30 % pour les entreprises du secteur),
- ressources humaines : le groupe Franjouet accorde une place importante à la formation, ce qui lui permet de bénéficier d'un personnel compétent.

- **Faiblesses :**

- ressources financières : le caractère cyclique de son activité ne lui permet pas d'avoir des ressources financières régulières,
- ressources matérielles : le groupe Franjouet doit faire face à des problèmes d'approvisionnement ; la matière principale qu'elle utilise dans la fabrication de ses produits est le plastique ; les fournisseurs qui lui vendent cette matière première ne respectent pas le cahier des charges en terme de prix, délais, de qualité ; le groupe Franjouet est ainsi pénalisé dans son développement par des relations commerciales qui ne sont pas satisfaisantes.
- ressources humaines : climat social instable.

4. Identifiez le problème de management rencontré par cette organisation. ***(3 points)***

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à identifier une situation de management qui doit conduire les dirigeants de l'organisation à mener une réflexion et à prendre une décision.

Franjouet est fortement contrainte par le caractère cyclique du marché du jouet pour lequel les ventes sont principalement réalisées pendant les fêtes de fin d'année. Ce marché est également exposé au phénomène de la mode.
Le problème est donc un problème de gestion de la production qui génère lui-même un problème de GRH.
Pour faire face aux fluctuations de son activité, le groupe Franjouet a annualisé son temps de travail (46 heures de travail hebdomadaire sur certaines périodes et 29 sur d'autres) et, toujours pour faire face à cette fluctuation, il recourt aux CDD et CTT, voire au chômage technique.

Le problème de management rencontré par cette organisation est un problème de motivation des salariés, liée aux fluctuations d'activité et à l'incertitude ressentie quant à la pérennité de l'emploi. Le sentiment de précarité perçu par les salariés tend à dégrader le climat social.

5. **Justifiez la décision envisagée de créer un site de production dédié à la fabrication du plastique.** ***(3 points)***

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à argumenter les choix opérés par les dirigeants de l'organisation en réponse au problème de management.

Cette décision est une réponse à l'une des faiblesses constatées à travers le diagnostic interne du groupe relative aux problèmes d'approvisionnement de cette organisation. En créant cette filiale, elle ne sera plus dépendante de ses fournisseurs et elle aura une meilleure maîtrise de ses approvisionnements, ce qui l'aidera dans la gestion du juste à temps.

De plus, ce site de production permettrait à Franjouet d'exploiter un de ses atouts, à savoir les compétences de son personnel et de réorienter son activité par le fait :

- d'envisager une diversification de son activité dans le segment des jeux de plein air ;
- de toucher une nouvelle clientèle (meubles de jardin).

Cette réorientation réglerait en partie les problèmes de management liés à la gestion du temps de temps travail. En effet, les jeux de plein air et les meubles de jardin sont deux domaines d'activité pour lesquels les ventes sont réalisées au printemps et en été, ce qui permettrait de lisser les ventes sur l'année et d'atténuer le caractère cyclique du temps de travail des salariés.

6. **Pourquoi la décision du groupe Franjouet de créer une filiale de fabrication de matières en plastique est-elle stratégique ?** ***(2 points)***

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à analyser la nature d'une décision.

Cette décision est prise par la direction du groupe, elle engage le groupe sur le long terme, nécessite une allocation de ressources humaines, techniques et financières significative. L'ensemble de ces éléments lui confère un caractère relativement irréversible. Elle porte sur un élément fondamental à l'activité du groupe : la maîtrise de la production de sa matière première principale.

7. **Définissez ce choix stratégique en justifiant votre réponse. A quel autre choix stratégique s'oppose-t-il ?** ***(3 points)***

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à identifier la nature d'une stratégie d'entreprise, à savoir l'intégration et de l'opposer à l'externalisation.

Il s'agit d'une stratégie d'intégration qui répond au besoin de ne plus recourir au marché pour l'approvisionnement en matière plastique. Le groupe préfère internaliser cette activité en raison de relations commerciales défavorables avec les fournisseurs. Franjouet intègre ainsi une activité en amont de sa production.

Cette stratégie d'intégration s'oppose à la stratégie d'externalisation qui est couramment utilisée comme le souligne Charles Fournier, le responsable de la production de Franjouet. L'externalisation consiste à sortir une fonction de l'entreprise en la confiant à un prestataire externe alors que l'intégration s'inscrit dans une démarche contraire puisqu'il est question d'incorporer l'activité dans le périmètre de l'organisation.