

Une réorganisation industrielle et ses conséquences

1. Caractérisez l'organisation MAGENTA (type, statut juridique, taille, ressources, métier) et précisez ses finalités.

L'entreprise MAGENTA est une entreprise privée, à but lucratif.

C'est une S.A. (Société Anonyme) française.

Elle a pour métier la fabrication de mobilier de bureau, elle a donc une activité industrielle et selon la classification de Colin Clark, elle appartient au secteur secondaire.

Elle emploie moins de 250 salariés, c'est donc une P.M.E. (Petite et Moyenne Entreprise).

Elle a une double finalité :

- Economique : créer de la valeur ajoutée, réaliser un bénéfice pour assurer sa pérennité et satisfaire ses clients.
- Sociétale : générer des emplois et déployer une politique industrielle respectueuse de l'environnement.

Ses ressources sont à la fois :

- Financières : un capital détenu à 95 % par les membres du comité de direction et à 5 % par le personnel, un résultat opérationnel de 1 038 K€.
- Humaines : 235 salariés.
- Matérielles : 3 sites industriels et un réseau commercial de 12 agences

2. Repérez le style de direction mis en place au sein de l'organisation MAGENTA. Justifiez votre réponse.

Selon la classification de Rensis Likert, le style de direction mis en place au sein de l'organisation est un style consultatif. En effet, la directrice des ressources humaines Cécile C. indique que les salariés du site de B. ont été consultés par l'intermédiaire de leurs représentants mais que la décision finale revient au Président Directeur Général.

3. Identifiez et caractérisez le choix stratégique pris par MAGENTA après 2009. Présentez ses avantages.

MAGENTA a décidé après 2009 de fabriquer à nouveau sur la commune de N. (Oise) les caissons d'entrée de gamme jusque-là importés de Chine. C'est une stratégie d'internalisation ou de relocalisation. Cette stratégie a permis :

- D'améliorer la qualité des produits proposés.
- D'améliorer la réactivité par rapport aux demandes des clients.

- De satisfaire des clients soucieux de trouver des produits français.
- D'améliorer sa performance environnementale.
- D'offrir un service plus qu'un produit, ce qui ne peut se faire qu'en étant proche des clients.

4. Élaborez le diagnostic stratégique interne de MAGENTA avant le transfert de l'activité « siège » dans la ville de N..

Le diagnostic interne consister à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et de les comparer à celles de ses concurrents afin d'évaluer la position relative de l'entreprise.

Les forces :

- Des produits de qualité (solidité, sécurité).
- A rapatrié en France une partie de sa production (les consommateurs sont de plus en plus sensibles au « made in France »).
- Un savoir-faire en ébénisterie, certains salariés ont 20 ans d'expérience.
- Un engagement réel de l'entreprise en matière de développement durable.

Les faiblesses :

- Manque de rentabilité du site de B.
- Une chaîne de production vieillissante du site de B. qui nécessite des investissements lourds.
- L'éloignement entre les sites de production entraîne des flux logistiques coûteux et en contradiction avec les engagements de l'entreprise en terme de développement durable.
- Des difficultés de trésorerie en prévision.

5. Justifiez, en vous appuyant sur ce diagnostic, la décision prise par MAGENTA de reconvertir son site de B. Caractériser et expliquez la nature de cette décision.

La reconversion du site de B. va permettre de corriger les faiblesses mises en évidence dans le diagnostic interne en :

- Améliorant le résultat et donc à priori le résultat de l'entreprise : 265 k€ de bénéfices induits par le transfert de l'activité sièges et 160 k€ avec le développement de l'activité agencement.
- Ayant un impact positif sur l'environnement avec le transfert de l'activité chaises sur le site de N.

C'est une décision stratégique car :

- Elle est prise par la direction de l'entreprise, par le Président Directeur Général.
- Elle a un caractère non répétitif et non programmable : c'est une décision unique
- Elle va engager l'entreprise sur le long terme car elle va permettre d'améliorer la rentabilité de l'entreprise et donc d'assurer sa pérennité.

- Elle est difficilement réversible compte tenu des coûts que cela entraînerait.

6. Identifiez le problème de management, dans le domaine des ressources humaines, soulevé par cette décision ainsi que les solutions et les moyens envisagés.

Le problème de management soulevé par cette décision est que le personnel ne dispose pas des compétences nécessaires pour exercer cette nouvelle activité.

Les conséquences pour les salariés de cette reconversion sont différentes selon leur précédente affectation :

- Pour les salariés de la menuiserie : leur métier reste identique, il ne s'agit que d'adapter leurs connaissances à cette nouvelle activité d'agencement.
- Pour les salariés de l'activité siège : il s'agit pour eux d'apprendre un nouveau métier, la menuiserie.

L'entreprise doit donc former son personnel afin qu'il soit opérationnel pour cette nouvelle activité.

Des plans d'accompagnement individuels et personnalisés sont mis en place : chaque mois, 2 à 3 salariés de l'activité « siège » à B. sont intégrés à la menuiserie. Chaque salarié dispose d'un mois de préparation avant de prendre son poste en toute autonomie; le premier mois de sa nouvelle activité, le salarié est formé sur son poste avec plus de 50 % de son temps de travail effectif consacré à de la formation.

Le plan de formation sera poursuivi en interne ou en externe sur 2011 pour développer la polyvalence et les compétences de chacun.

L'entreprise a dû augmenter son budget de formation professionnelle. Il est passé de 3,34 % de la masse salariale en 2009 à 4,5 % cette année (l'obligation légale se situe à 1,5 %).

7. Présentez les retombées attendues du partenariat entre MAGENTA et la commune de N. pour chacune de ces organisations.

Retombées de ce partenariat pour l'entreprise :

- **Positives** :
 - Une amélioration immédiate de la trésorerie de l'entreprise avec la vente du bâtiment à la commune de N pour 2 M€.
 - Permet le maintien de l'emploi pour ses salariés et donc de renforcer son image d'entreprise responsable.
- **Négative** :
 - Va augmenter les charges avec la location.

Retombée de ce partenariat pour la commune :

- **Positives** :
 - Enrayer le déclin de la ville.

- Le maintien et la création des emplois directs et indirects et ses conséquences sur les commerces, les écoles...
- Des rentrées fiscales maintenues : impôts locaux et contribution économique territoriale.
- **Négatives** :
 - Coût du rachat des bâtiments.
 - Contestation possible des habitants de la commune car ce rachat constitue indirectement un financement public à une entreprise privée.