

Corrigé non officiel – Polynésie 2016 – L'organisation Rimbart-Bois

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Rimbart-Bois.

Rimbart-Bois est une entreprise privée à but lucratif qui a pour finalité économique de réaliser des profits pour assurer sa pérennité.

Elle a pour activité la conception et la réalisation de jeux d'extérieurs, d'aires de jeux et d'espaces de loisirs à thème pour des collectivités locales et des établissements privés (crèches et écoles). Elle a donc une activité industrielle et selon la classification de Colin Clark elle appartient au secteur secondaire. C'est une société anonyme simplifiée (S.A.S.) familiale, tout ou partie du capital est détenu par les membres d'une même famille.

Cette entreprise de nationalité française emploie moins de 250 salariés c'est donc une petite et moyenne entreprise (P.M.E.).

Elle a un champ d'action principalement national mais elle exporte également en Suisse et en Belgique. Elle espère se développer à l'international.

Elle dispose de ressources :

- Humaines : 31 salariés ;
- Matérielles : un site de production dont un atelier de 2 500 m², des machines à commande numérique, des équipements informatiques ;
- Immatérielles : des brevets, des certifications ISO 9001 et 14001, son image de marque ;
- Financières : pas d'indications précises sur ce type de ressources. Elle dispose d'un capital (c'est une SAS). Un chiffre d'affaires en baisse mais le chiffre d'affaires n'est pas en soi une ressource financière.

2. Identifier les finalités de cette organisation.

Rimbart-Bois, comme toute entreprise privée, a une finalité économique qui est de réaliser des profits pour assurer sa pérennité.

Mais elle a d'autres finalités influencées par les valeurs personnelles des dirigeants marquées par un fort attachement aux valeurs humaines et à la préservation de l'environnement.

- Une finalité sociétale :

- o Dans le domaine de l'emploi avec :
 - La création de nouveaux emplois.
 - L'emploi de personnes en situation de handicap pour environ 15 % du personnel.
 - Un rapprochement avec un centre de formation avec lequel l'entreprise formera deux jeunes en alternance chaque année.
- o Dans le domaine de l'environnement :
 - L'entreprise est certifiée ISO 9001 et 14001.
 - Les bois utilisés sont issus de forêts gérées durablement, dans le respect des exigences des éco-labels PEFC.

- Une finalité sociale avec :

- o La mise en place d'un programme d'amélioration des conditions de travail :
 - Amélioration des postes de travail : par exemple les monteurs bénéficient de tables ergonomiques et d'équipements adaptés
 - Utilisation de produits non nocifs pour la santé notamment pour les colles et les peintures.
- o L'entreprise augmente constamment son budget de formation ce qui lui permet d'avoir un personnel qualifié avec des compétences adaptées aux évolutions technologiques et à celles du métier.

3. Repérer des éléments de diagnostic interne de Rimbart-Bois avant 2014.

Réaliser un diagnostic interne en repérant les forces et les faiblesses de l'entreprise est une étape indispensable de la démarche stratégique d'une entreprise.

Les forces :

- L'entreprise propose une large gamme de produits d'une centaine de modèles de jeux d'extérieur et elle est capable de concevoir des espaces de loisirs à thèmes (mer, montagne, aviation, pirates...) ce qui lui permet de toucher les particuliers, des établissements privés (crèches privées ou écoles) et les collectivités territoriales.
- L'entreprise jouit d'une bonne notoriété.

Les faiblesses :

- L'entreprise est dépendante de deux sous-traitants pour 15 % des produits de son catalogue.
- Elle a des retards de livraison.
- Elle a des problèmes de qualité : elle a dû rappeler une gamme de produits à cause d'un défaut susceptible de porter atteinte à la sécurité des utilisateurs.
- Son image auprès des clients est entachée par les problèmes de retards de livraison et de qualité.
- Le climat social de l'entreprise est détérioré.
- Après une période d'expansion, l'entreprise connaît une perte importante de son chiffre d'affaires : plus de 35 % entre 2012 et 2014.

4. Identifier le problème de management rencontré par Rimbart-Bois et ses conséquences.

L'entreprise rencontre des problèmes de retards de livraison et de qualité de ses produits ce qui a entraîné une dégradation du climat social et de son image auprès des clients ainsi qu'une baisse de son chiffre d'affaires de plus de 35 %.

5. Repérer la nouvelle option stratégique prise par Rimbart-Bois pour faire face à ce problème. Montrer la pertinence de ce choix.

Après avoir choisi d'externaliser pour faire face à son développement, l'entreprise va maintenant opter pour une stratégie d'intégration en dénonçant les contrats avec ses sous-traitants.

L'entreprise va pouvoir réaliser la totalité de sa production et ainsi maîtriser la qualité de ses produits ainsi que les délais de production et de livraison à ses clients ce qui résoudrait son problème de management.

(On peut également identifier une stratégie de différenciation par le haut qui va aussi contribuer à l'amélioration de son image).

6. Relever les éléments de la démarche qualité mis en œuvre par Rimbart-Bois et montrer que celle-ci est en cohérence avec la nouvelle option stratégique.

Taiichi Ohno, ingénieur chez Toyota, a bâti le système de production de Toyota à partir des années 50 basé sur la recherche de la qualité totale avec comme objectif des 5 Zéros : 0 défauts, 0 délais, 0 papiers, 0 stocks, 0 pannes.

- 0 défauts : il s'agit de limiter les défauts, les retours, les rebuts et les retouches. L'entreprise contrôle la qualité de manière continue à chaque étape de conception et de fabrication du produit. Ce contrôle qualité s'applique également aux activités de conseil et de service de l'entreprise.

- 0 délais : il s'agit de réduire les temps d'attente et les délais d'approvisionnement, de livraison... Le PGI permet d'alerter les fournisseurs de l'entreprise dès que son stock minimum est atteint et donc permettre un approvisionnement dans les plus brefs délais.
- 0 papiers : il s'agit de dématérialiser et d'informatiser la documentation et les échanges. Le système d'information est ouvert aux fournisseurs ce qui limite l'échange de papiers.
- 0 stocks : il s'agit de minimiser les stocks et les en-cours de production. L'entreprise a mis en place la méthode du Kanban qui lui permet de lancer la production des pièces seulement quand cela est nécessaire. Le 0 délais contribue également à la diminution des stocks.

A ces 5 zéros traditionnels, l'entreprise recherche également le 0 déchets en effectuant des tris rigoureux et en utilisant des produits recyclables ou valorisables.

L'obtention des certifications ISO fait également partie de cette démarche qualité : ISO 9001 et ISO 14001.

La stratégie d'intégration a pour objectif de maîtriser la qualité et les délais des produits offerts aux clients. Les éléments de cette démarche qualité sont donc en parfaite cohérence avec la nouvelle option stratégique.

7. Identifier les facteurs de motivation qui pourront être utilisés pour mobiliser les salariés de Rimbart-Bois autour de cette démarche qualité.

- Cette démarche qualité permettra de renforcer le sentiment d'appartenance car un salarié ne peut s'identifier à une entreprise qui fabrique des produits qu'il considère de piètre qualité, parce que dans ce cas, il manque l'élément de fierté (également vrai avec le respect de l'environnement et de ses salariés).
- L'entreprise a mis en place un programme d'amélioration des conditions de travail (ergonomie des postes, utilisation de produits non nocifs...)
- Chaque salarié pourra s'exprimer et faire des propositions afin de préserver et d'augmenter le bien-être au travail.
- Les salariés vont pouvoir évoluer et améliorer leurs qualifications grâce à un budget formation en hausse.