

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

Led System

Pérenniser l'organisation oblige à une constante attention afin de saisir les opportunités du marché, quitte à réorienter les actions pour valoriser le savoir-faire.

À l'aide de vos connaissances et des annexes de 1 à 4, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments constitutifs de l'organisation Led System.
2. Identifier l'option stratégique adoptée par cette organisation en 2010 et qualifier cette décision. Justifier votre réponse.
3. Montrer, à partir d'éléments du diagnostic externe actuel, la pertinence de ce choix.
4. Présenter le problème de management auquel l'organisation est confrontée en 2014.
5. Identifier et justifier le mode de production choisi pour faire face à ce problème.
6. Caractériser la nouvelle organisation du travail qui en découle.
7. Présenter les moyens de la politique de management des compétences mis en œuvre pour accompagner cette nouvelle organisation.

ANNEXES

Annexe 1 : Histoire de Led System

Annexe 2 : Led System revoit sa stratégie

Annexe 3 : Éclairage public : réduire de moitié la consommation électrique des petites collectivités

Annexe 4 : Communication du directeur de production de Led System au comité d'entreprise en 2014

Annexe 1 : Histoire de Led System

Led System SAS, est une société familiale à 100 % créée en 2006. Le siège social est situé dans l'Allier. L'entreprise est spécialisée dans la conception, la fabrication et l'usinage¹ de pièces en aluminium. Led System est une fonderie d'aluminium sous pression qui assure la production de pièces moulées pour les besoins de divers secteurs d'activité. Cette fonderie permet de répondre à de nouvelles exigences en termes de qualité et d'environnement. Avec près de 10 millions d'euros d'investissement, Led System est l'un des leaders français dans la fonderie d'aluminium.

En 2010, Led System réalise 80 % de son chiffre d'affaires sur le marché de l'automobile. Mais ce secteur est touché par une crise profonde qui amène l'entreprise à réfléchir à la conquête de nouveaux marchés utilisant l'aluminium. Une veille stratégique est alors engagée. Plusieurs possibilités sont ainsi repérées : les marchés doivent être rentables et à forte valeur ajoutée.

En 2011, l'entreprise rachète une entreprise de fonderie d'aluminium située dans le nord de la France et accroît ainsi sa capacité de production.

Actuellement, le chiffre d'affaires se répartit de la façon suivante :

- 52 % sont réalisés dans le domaine de l'éclairage public et du mobilier urbain,
- 10 % dans celui du bâtiment,
- 5 % dans la réalisation de pièces destinées à la sous-traitance pour les industries de l'électroménager et de l'électricité,
- 33 % concernent toujours le secteur automobile.

Ses clients sont principalement des organisations publiques et des donneurs d'ordres français et européens.

Une équipe professionnelle (135 collaborateurs au total en 2014), au savoir-faire incontesté, assure des prestations et des réalisations de grande qualité.

Source : les auteurs

Annexe 2 : Led System revoit sa stratégie

Entretien avec le dirigeant de Led System, Camille Berlan.

Pourquoi avez-vous cherché à conquérir de nouveaux marchés ?

Camille Berlan (C.B.) : Nos clients habituels, constructeurs et équipementiers automobiles, ont été frappés de plein fouet par la crise. La vitesse à laquelle le secteur a subi les conséquences du ralentissement économique a eu quelque chose de sidérant. Les ventes se sont effondrées de part et d'autre de l'Atlantique. Les annonces de fermeture d'usines se sont multipliées.

Beaucoup d'entreprises du secteur de l'automobile ont délocalisé alors tout ou partie de leur production. Comme nous ne pouvions pas rivaliser avec le coût du travail des pays

¹ Usinage : Ensemble des opérations effectuées à l'aide de machines-outils

étrangers, nous avons préféré partir à la conquête de marchés utilisant l'aluminium, car notre savoir-faire réside en ce matériau. Après analyse, le secteur de l'éclairage public et du mobilier urbain est apparu comme étant le plus porteur.

Exposez-nous les opportunités de ce secteur.

C.B. : Tous les luminaires urbains sont installés sur des supports : mâts, candélabres², consoles... Mais ces supports doivent répondre à plusieurs contraintes. Il est nécessaire qu'ils soient solides, qu'ils résistent aux coups de vents et tempêtes, qu'ils résistent également aux chocs dits « normaux », aux intempéries et attaques physiques (corrosion)... Il faut aussi qu'ils permettent un entretien et une maintenance aisés des luminaires. Pour ces installations, le choix de l'aluminium présente donc de nombreux avantages : sa légèreté, sa facilité d'utilisation et de transport, son esthétique, sa durabilité, sa résistance aux intempéries et aux gaz d'échappement, sa possibilité d'être peint. Il est écologique puisque recyclable à 95 % et pratiquement sans maintenance.

Cependant, cette réorientation de marché ne s'est pas faite sans nous poser quelques problèmes.

En effet, les clients de ce secteur, les collectivités locales, travaillent sur appel d'offres en exigeant des critères très contraignants en termes de délais de livraison et d'adaptation du produit à l'environnement local. Ainsi, les lampadaires publics doivent répondre à des besoins particuliers en matière de forme, hauteur, design, ...

Le secteur de l'éclairage public est porteur ; les clients sont nombreux, mais il est nécessaire d'adapter notre outil de production et notre façon de travailler pour répondre à ces nouvelles exigences ; la production en grandes séries possible pour le secteur de l'automobile n'est plus adaptée à cette nouvelle demande.

Source : d'après le journal d'entreprise, décembre 2013

Annexe 3 : Éclairage public : réduire de moitié la consommation électrique des petites collectivités

Le gouvernement confie à l'ADEME³ la mission d'aider les communes de moins de 2 000 habitants à rénover leur éclairage public. Cette mesure dotée de 20 millions d'euros de subventions et présentée en décembre 2011 lors de la Table ronde nationale pour l'efficacité énergétique, permettra de réduire de 50 % la consommation d'électricité des villes concernées, de diminuer la pollution lumineuse et le pic de consommation à la tombée de la nuit. La mesure concerne les 31 900 communes de moins de 2000 habitants qui regroupent plus de 25 % de la population française. Également source de pollution lumineuse, l'éclairage public représente pour elles près de 50 % de leur consommation

² Candélabre : support de dispositif d'éclairage urbain

³ ADEME : l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) français créé en 1991.

d'électricité. L'amélioration de leurs solutions d'éclairage est l'un des premiers leviers pour réaliser des économies d'énergie.

Plus de la moitié du parc actuel, qui représente 9 millions de lampes, est composée de matériels obsolètes et énergivores : 40 % des luminaires en service ont plus de 25 ans et 1/3 du parc héberge des lampes à vapeur de mercure, les moins efficaces des sources d'éclairage public. Elles équipent majoritairement les luminaires type « boule » qui éclairent plus le ciel que la terre et participent grandement à la pollution lumineuse. L'ADEME estime que le potentiel de réduction de la consommation d'énergie est de 50 à 75 %.

L'ADEME soutiendra notamment des travaux permettant une division par 2 des consommations sur la partie rénovée. Les opérations visant les luminaires type « boule » pourvus de lampes à vapeur de mercure, et concernant un nombre significatif de points lumineux, seront prioritaires. Avec ce dispositif, l'État souhaite accélérer la rénovation du parc d'éclairage français pour :

- remplir les engagements européens et internationaux en termes d'efficacité énergétique à l'horizon 2020 et 2050 ;
- anticiper le règlement européen qui implique un retrait du marché des lampes à vapeur de mercure haute pression en avril 2015 (*le délai de disparition des équipements en place sera ensuite d'au moins 10 ans*) et les textes législatifs français à paraître imposant des actions pour réduire les nuisances lumineuses ;
- réduire le pic d'appel d'électricité à la tombée de la nuit ; cette puissance pourrait être réduite de plus de 25 % avec cette mesure ;
- préserver l'emploi et développer les compétences et l'innovation : les équipements d'éclairage public sont fabriqués essentiellement en France et installés par des entreprises établies en France ;
- réduire les nuisances lumineuses afin de contribuer notamment à la préservation de la biodiversité et la qualité d'observation de la voûte céleste.

Au total, la politique nationale en faveur de l'efficacité énergétique doit permettre une diminution des consommations à l'horizon 2020.

Source : www.presse.ademe.fr - 21 février 2012

Annexe 4 : Communication du directeur de production au comité d'entreprise en 2014

Le directeur de production : L'accès au marché de l'éclairage public nécessite une grande réactivité dans la réponse aux demandes des collectivités locales. Aussi, nous nous sommes interrogés sur les capacités de notre outil de production à répondre à cette exigence. Automatiser une partie de notre chaîne de production est la réponse qui nous est apparue comme la mieux adaptée. Aussi, nous avons conçu, dans son approche technique, un robot qui a été fabriqué par une entreprise allemande. Aux termes de deux années d'études, les deux sites de production (Allier et Nord) vont en être équipés. Ces robots fonctionneront en permanence.

L'objectif de cet investissement est de permettre une production en petites séries afin de répondre au besoin de personnalisation des produits. Ces nouvelles chaînes de fabrication sont par ailleurs reprogrammables facilement et à moindre coût.

L'investissement financier est très important, mais nous permet de privilégier la rentabilité et de renforcer notre positionnement sur le marché porteur du mobilier urbain, qui selon les indicateurs économiques arrive à maturité en 2018 au niveau européen.

Un membre du comité d'entreprise : Avez-vous tenu compte de nos inquiétudes sur les conséquences à attendre de ces investissements sur l'organisation du travail ?

Le directeur de production : Tout à fait. D'abord en termes de compétences, certains collaborateurs ont eu besoin d'acquérir des connaissances spécifiques liées à l'introduction de la robotisation. Des actions de formation ont été mises en place. Ce programme s'est étalé sur 9 mois et a concerné l'ensemble du personnel de production. Les objectifs ont été de maîtriser les nouvelles techniques, mais aussi de faciliter la mobilité entre les deux sites. L'enjeu de la polyvalence et de la flexibilité est primordial, car il va nous permettre de moduler les volumes de production en fonction des carnets de commandes.

Pour favoriser cette mobilité, nous avons élaboré un système de prime. D'autre part, nous avons créé un poste dédié à l'accompagnement des collaborateurs volontaires (aide au logement, au transport,...).

Source : les auteurs