

**BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR - TERTIAIRES
MANAGEMENT DES ENTREPRISES
SESSION 2012
Durée : 3 heures
aucun matériel autorisé.**

Après avoir pris connaissance du cas FENETREA et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes:

Analyse de la situation de l'entreprise

- 1) En vous appuyant sur l'analyse d'ANSOFF, repérez la ou les stratégies adoptées par FENETREA. Justifiez votre réponse.
- 2) Analysez la politique d'innovation de l'entreprise en présentant ses modalités et en définissant son intérêt stratégique.
- 3) Décrivez la nouvelle organisation de la production et ses enjeux.
- 4) En vous appuyant sur la typologie d'Henry MINTZBERG, présentez les mécanismes de coordination qui seront mis en œuvre.

Identification du problème de management et proposition de solutions

- 5) Identifiez les problèmes de management induits par la réorganisation de la production.
- 6) Proposez des solutions, en matière de gestion des ressources humaines, qui permettraient à FENETREA d'assurer le succès de cette réorganisation. Argumentez votre réponse.

Le dossier comprend :

- Le cas FENETREA
- Les ressources:
 - Ressource 1 : Nos labels et garanties
 - Ressource 2: Les six mécanismes de coordination définis par MINTZBERG

LE CAS FENETREA

Une PME en croissance

Implantée dans le Morbihan (56), la société FENETREA fabrique sur mesure des portes d'entrée, fenêtres et volets. Depuis sa création en 1993, cette PME s'est développée de façon constante. Au tout début, 18 salariés travaillaient sur une unique chaîne de fabrication de menuiseries en PVC. En 2010, la société emploie 330 salariés répartis sur 3 sites de production de menuiseries en PVC, aluminium et mixte (PVC/Aluminium). FENETREA se situe aujourd'hui dans le top 10 des fabricants français pour le PVC.

La gamme de produits est large. Tous les produits sont sur mesure, non standardisés. Le client choisit la taille, la teinte, la matière, la performance thermique, les poignées de sa menuiserie. Le taux de répétitivité d'un produit est très faible. Les menuiseries FENETREA font l'objet de nombreuses certifications et labellisations (NF, Cekoal, Qualicoat, Qualimarine, Acotherm, CSTB). Elles ont un excellent coefficient thermique et acoustique et utilisent des quincailleries sans chrome et du PVC sans plomb.

Les clients sont principalement des menuisiers poseurs (75 %), des négociants et des constructeurs de pavillons. FENETREA ne réalise pas de pose, pas de vente en négoce, pas de vente en grandes surfaces de bricolage. Pour une approche directe des entreprises du bâtiment, 25 technico-commerciaux couvrent 85 % du territoire français et environ 1000 clients. « Quand nous aurons atteint les 100 % du territoire national, on visera l'export », souligne Dominique Lamballe, le dirigeant, « avec une cible prioritaire: l'Angleterre ».

Un objectif ambitieux

FENETREA réussit à se développer dans un contexte hostile. « Nous arrivons à maintenir notre développement car 75 % de nos activités se concentrent sur le secteur de la rénovation qui n'est pas touché par la crise de l'immobilier. C'est en revanche plus difficile pour les 25 % de nos activités dans le neuf ». Depuis plusieurs années, FENETREA est en constante évolution tant sur le plan du chiffre d'affaires qu'au niveau des effectifs:

| | Chiffre d'affaires (en millions) | Effectif |
|------|-------------------------------------|----------|
| 2007 | 35 | 220 |
| 2008 | 42 | 280 |
| 2009 | 44 | 315 |
| 2010 | 46 | 330 |

La baisse de l'activité dans la construction immobilière et l'inflation galopante du coût des matières premières ne modifient pas la stratégie de FENETREA. Les dirigeants, Dominique et Christelle Lamballe, souhaitent franchir la barre des 70 millions d'euros de chiffre d'affaires (« objectif 70 ») d'ici quelques années.

Pour mener à bien le plan « Objectif 70 », le dirigeant table sur des prix de revient compétitifs et les différentes innovations effectuées sur les gammes de portes et fenêtres. L'entreprise va toujours de l'avant. « Dans notre profession, c'est un impératif si l'on veut garder un cran d'avance. Nous devons proposer très régulièrement de nouveaux produits, de nouvelles gammes. Les créatifs maison ne chôment pas », précise Dominique Lamballe. Jamais à court de projet, FENETREA vient de mettre au point un produit révolutionnaire: le «*précadre plus*», un produit breveté à l'Institut National de la Propriété Industrielle. « C'est une révolution, pour accompagner les nouveaux bâtiments », selon le PDG. Ce cadre s'adapte sur toutes les menuiseries PVC, aluminium et même bois avec des performances thermiques et acoustiques inégalées. Il est recyclé à 80 %. En perspective aussi, « la fenêtre la plus thermique en France ».

La réorganisation de la production

La production de menuiseries PVC est aujourd'hui réalisée sur trois sites de production. Cette organisation se fait au détriment de la productivité. L'outil productif commence à coûter de plus en plus cher en maintenance du fait de son obsolescence accrue au fil des années. Les investissements de production ne permettent plus de répondre à l'évolution de la demande. Il devient incontournable de repenser l'organisation de la production.

FENETREA se lance donc le défi de monter l'usine de fabrication automatisée la plus performante d'Europe tout en s'appuyant sur son savoir-faire artisanal. Pour atteindre l'objectif 70, l'entreprise planifie, malgré la crise, un programme de 12 millions d'euros d'investissement. Elle souhaite étendre de 10 000 m² son atelier principal de production de manière à regrouper les 3 ateliers sur le même site. Cette nouvelle usine ultra-moderne sera unique en Europe et permettra de produire jusqu'à 1 000 fenêtres par jour contre 600 aujourd'hui. Elle sera très fortement automatisée : système d'alimentation automatique des postes de travail en matières premières, robot de vitrage en ligne ... Elle désire investir également dans une plateforme logistique de 5000 m² pour l'expédition des produits et un bâtiment de stockage. FENETREA sera à terme l'usine la plus automatisée et robotisée d'Europe. Ce nouvel outil permettra de diminuer les coûts de production mais également les délais de fabrication. FENETREA sera à la pointe de la technologie pour garantir la qualité de ses produits et répondre aux exigences de plus en plus pointues de la réglementation.

Cette nouvelle tranche de travaux de l'entreprise est destinée à renforcer sa compétitivité et sa réactivité, afin de s'imposer durablement face à une compétition future avec des fenêtres étrangères sur le marché français. L'entreprise souhaite prendre une dizaine d'années d'avance pour contrer la concurrence encore peu existante des fabricants d'Europe centrale et orientale.

L'entreprise va également changer de système informatique. Elle a choisi l'ERP (Enterprise Resource Planning ou PGI pour Progiciel de Gestion Intégré) SILOG. Cette évolution va permettre d'unifier les bases de données clients et produits, d'améliorer l'ordonnancement, le suivi informatique des commandes ...

De profonds bouleversements

Avec le recentrage de l'outil de production, les trois ateliers actuels ne formeront plus qu'un. Le nouvel ensemble montera en cadence. Trois équipes de travail devront fusionner: une équipe de 20 salariés dans l'atelier 1, une seconde équipe de 50 salariés dans l'atelier 2 puis une troisième équipe de 100 salariés dans l'atelier 3. Chacune a aujourd'hui ses propres compétences, expériences. Chaque atelier a un mode d'action habituel, une manière propre d'aborder les problèmes. Les équipes ne se connaissant pas, ce sera un changement culturel important. Tous ne devront faire plus qu'un avec un objectif commun.

Cette entreprise familiale passera d'un processus de production encore artisanal à un processus industriel. La refonte de l'outil productif va révolutionner l'organisation du travail. 200 salariés verront leurs postes modifiés. Ils devront changer leurs habitudes, se déplacer sur un nouveau lieu de travail et s'adapter à un nouveau poste. La polyvalence sera accentuée. Les opérateurs manuels qui travaillaient sur des machines simples devront se repositionner sur des postes plus complexes: le pilotage d'une machine automatisée, un travail de supervision et de contrôle plus fréquent et précis, avec une cadence accrue. Le travail se fera en équipe et de façon successive : passage du 1x8 au 2x8. A présent, chaque salarié retrouve, le lendemain, son poste comme il l'a laissé. Demain, l'information devra passer d'une équipe à l'autre.

L'effectif va s'accroître de 12 %, ce qui représente 35 salariés supplémentaires. Les nouveaux entrants devront maîtriser des notions d'automatisme. L'entreprise privilégiera les candidats titulaires de Bac pro industriel.

L'organisation managériale prévoit de nouvelles fonctions: les leaders. Un leader est un animateur d'îlot de production. Actuellement, le chef d'équipe a une très bonne connaissance technique du produit. Son travail consiste à s'assurer de la bonne exécution du travail. Demain, le leader sera en plus un manager. Pour chaque production, il disposera de ressources (matières premières, main d'œuvre) dont il devra optimiser l'utilisation. Les écarts observés entre les objectifs et la réalité seront analysés et déclencheront des actions correctives. Tous les jours, le leader organisera avec son équipe une réunion *Spot* de cinq minutes afin de passer les consignes entre les équipes et de présenter les points de vigilance. Le groupe des leaders se réunira hebdomadairement, le but étant d'homogénéiser les pratiques de fonctionnement dans toutes les équipes mais également d'analyser le rendement global. Parmi les 12 leaders prévus, deux seront d'actuels chefs d'équipe, les 10 autres des opérateurs qui bénéficieront d'une promotion.

Concernant les process de travail, les nouveaux standards seront définis par les services fonctionnels puis exécutés au niveau du centre opérationnel. Les résultats à atteindre seront clairement définis. De nouveaux tableaux de bord permettront de suivre la production pour mesurer la performance de l'atelier.

Pour les salariés, ce sera l'occasion de développer une nouvelle trajectoire professionnelle et de gagner en employabilité. Pour FENETREA, ce projet permettra de saisir des opportunités stratégiques offertes par des compétences clés et d'offrir une gestion de carrière à certains salariés.

Les auteurs

Ressource 1 : Nos labels et garanties

- **NF** : Norme Française AFNOR qui certifie l'aptitude d'un composant à remplir sa fonction et garantit une sécurité d'utilisation maximale.
- **CSTB** : Norme du Comité Scientifique et Technique du Bâtiment qui garantit les performances acoustiques et thermiques des fenêtres. Le CSTB, à l'issue d'essais en laboratoire (test usure, dégradation, déformation, décoloration), délivre une certification à partir d'un classement mini de A *2 E*5B V*A2 - Ac1 Th5.
- **DTA** : Label de garantie de la qualité de fabrication des menuiseries PVC. Le CSTB procède régulièrement à des contrôles pour maintenir l'attribution de ce label.
- **Homologation** : Label de garantie de la qualité de fabrication des menuiseries aluminium. Le CSTB procède régulièrement à des contrôles pour maintenir l'attribution de ce label.
- **CEKAL** : Label garantissant la qualité et l'étanchéité des doubles et triples vitrages pendant dix ans.
- **Acotherm** : Certification attestant la conformité à un niveau de performances d'affaiblissement acoustique (Ac) et d'isolation thermique (Th) du vitrage. Nos unités de production sont soumises à de nombreux contrôles du CSTB pour conserver ce label.
- **Qualicoat** : Label de qualité du thermolaquage de l'aluminium.
- **Qualimarine** : Label de qualité de la préparation, avant laquage, des surfaces des profilés en aluminium sujets aux agressions climatiques.
- **GARANTIE 10 ANS FABRICANT** : Toutes les menuiseries FENETREA sont garanties 10 ans.
- **FENETREA Nature** : Nos menuiseries PVC sont fabriquées à partir de profils « SCHÜCO » sans plomb ni métaux lourds.

<http://www.fenetrea.fr>

Ressource 2 : Les six mécanismes de coordination définis par MINTZBERG

Un certain nombre de mécanismes de coordination paraissent décrire les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail [...] :

- L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle [...] ;
- La supervision directe réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations [...] ;
- La standardisation des procédés de travail réalise la coordination de ceux qui doivent réaliser des tâches interdépendantes [...] ;
- La standardisation des résultats réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail [...] ;
- La standardisation des qualifications (et du savoir) réalise la coordination des différents types de travail par le biais de la formation spécifique de celui qui exécute le travail [...] ;
- La standardisation des normes, dans laquelle ce sont les normes qui dictent le travail, qui sont contrôlées, et, en règle générale, qui sont établies pour l'organisation dans sa globalité, de sorte que chacun de ses membres travaille à partir d'un même ensemble de données ou de croyances.

(...]

Il n'existe pas, bien sûr, d'organisation qui n'emploierait qu'un seul de ces mécanismes de coordination. [...]. Le point important [...] est de remarquer que beaucoup d'organisations favorisent très nettement un mécanisme aux dépens des autres, du moins à un certain stade de leur vie.

*H. MINTZBERG, Le Management. Voyage au centre des organisations,
Editions d'Organisation, 2004*

**BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR - TERTIAIRES
MANAGEMENT DES ENTREPRISES
SESSION 2012**

**Durée : 3 heures
aucun matériel autorisé.**

proposition de corrigé

Analyse de la situation de l'entreprise

- 1) **En vous appuyant sur l'analyse d'ANSOFF, repérez la ou les stratégies adoptées par l'entreprise FENETREA. Justifiez votre réponse. 3 pts**

La matrice d'ANSOFF est une matrice conçue pour déterminer la stratégie globale de l'entreprise en termes de spécialisation/diversification :

| Marché \ Produit | Existant | Nouveau |
|------------------|-------------------------|--------------------------|
| Existant | Pénétration de marché | Développement de produit |
| Nouveau | Développement de marché | Diversification |

FENETREA a opté pour une stratégie de spécialisation avec :

- développement de produits: innovation de produits permanente (exemple du précadre plus)
- développement de marché: volonté de couvrir le territoire national puis de s'ouvrir à l'export.

- 2) **Analysez la politique d'innovation de l'entreprise en présentant ses modalités et en définissant son intérêt stratégique. 3 pts**

Les modalités

La politique d'innovation s'organise selon deux axes :

Le développement de nouveaux produits (précadre plus) par le biais de la **recherche et développement** et la protection des innovations par le **dépôt de brevets** à l'INPI (protéger ses créations pour bénéficier d'un monopole d'exploitation pendant 20 ans). Le brevet renforce également la valeur de l'entreprise: il constitue un élément de son actif immatériel, qui peut être valorisé et transmis.

La mise en place d'un nouvel outil de production en prenant appui sur la **mise en œuvre d'une démarche qualité** (procédés et réorganisation des sites de production). L'entreprise va investir dans un nouvel outil de production, « l'usine sera très fortement automatisée: système d'alimentation automatique des postes de travail en matières premières, robot de vitrage en ligne. FENETREA sera à terme l'usine la plus automatisée et robotisée d'Europe, tout en s'appuyant sur un savoir-faire artisanal. La démarche qualité avec l'obtention de labels et de certifications permet à l'entreprise de « répondre aux exigences de plus en plus pointues de la réglementation ».

Intérêt stratégique

La politique d'innovation constitue l'**avantage concurrentiel** de l'entreprise et lui permet de se différencier (**stratégie de différenciation**) des concurrents sur son **domaine d'activité stratégique**.

3) Décrivez la nouvelle organisation de la production et ses enjeux. 4 pts

| Les modalités | Les enjeux |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Production en flux tendus, à la commande. • Utilisation de robots et machines automatisés sur la chaîne de production (12 millions d'investissement 1 entreprise à la pointe de la technologie à l'échelle européenne). • Recentrage de l'outil de production sur un seul site. • Mise en place d'un ERP en support de l'activité productrice. • Polyvalence des opérateurs | <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la compétitivité-coût en augmentant les cadences de production (productivité) et en diminuant les coûts de maintenance. • Améliorer le positionnement concurrentiel en développant de nouveaux produits et en diminuant les délais de fabrication (réactivité). • Anticiper la concurrence encore faible des PECO. • Accroître la qualité des produits (compétitivité hors coût). • Assurer la Flexibilité |

4) En vous appuyant sur la typologie d'Henry MINTZBERG, présentez les mécanismes de coordination qui seront mis en œuvre. 3 pts

FENETREA emploiera plusieurs mécanismes de coordination :

La supervision directe qui évoluera: les leaders remplaceront les chefs d'équipes et auront une véritable fonction de manager: fixer des objectifs, utiliser des ressources, animer une équipe;

Elle favorisera dans sa nouvelle organisation **la standardisation** car le travail devient plus complexe :

Par la standardisation des procédés de travail : uniformisation des règles de fonctionnement et des méthodes de travail dans toutes les équipes grâce aux leaders, standards fixés par les services fonctionnels comme le bureau des méthodes;

Par la standardisation des résultats à atteindre : objectifs de résultats fixés et suivis grâce à la mise en place de nouveaux tableaux de bord afin d'améliorer la performance de l'usine.

Identification du problème de management et proposition de solutions

5) Identifiez les problèmes de management induits par la réorganisation de la production. 3 pts

La refonte de l'outil productif entraînera une réorganisation totale du travail qui aura un impact sur la gestion des ressources humaines, la structure de l'entreprise et suscitera un besoin de financement nouveau.

Gestion des ressources humaines:

- changement et complexification du poste de travail de nombreux salariés (liée à l'automatisation et la robotisation accrues) ;
- modification du lieu et du temps de travail (passage du 1x8 au 2x8) qui devra être acceptée par les salariés et accompagnée pour faciliter la communication entre les équipes;
- intégration de nouveaux salariés (35, soit une hausse de l'effectif de plus de 10%) ;
- modification de l'organisation managériale (avec l'apparition des leaders) ;

La culture propre à chaque atelier risque également d'être un frein au changement. Les méthodes de travail de chacun vont être remises en cause ainsi que les équipes constituées (voir les coalitions d'acteurs aux intérêts divergents de CYERT et MARCH. Il y a un risque de refus du changement (cf CROZIER)

La structure de l'entreprise sera modifiée à différents niveaux: répartition du travail, mécanismes de coordination (voir question 4) et contrôle du travail (« Les résultats à atteindre seront clairement définis. De nouveaux tableaux de bord permettront de suivre la production pour mesurer la performance de l'atelier. »)

Besoin de financement : lié à l'investissement de 12 millions d'euros

- 6) **Proposez des solutions, en matière de gestion des ressources humaines, qui permettraient à FENETREA d'assurer le succès de cette réorganisation. Argumentez votre réponse. 4 pts**

FENETREA devra accorder une importance toute particulière à la gestion des ressources humaines pour mener à bien sa stratégie et être efficace. Pour accompagner la réorganisation de la production et donc du travail, elle devra agir :

Sur la communication avec les salariés avant et pendant la réorganisation. Le changement peut être perçu par certains salariés comme une opportunité professionnelle mais par d'autres comme une source de stress

Sur la formation professionnelle, pour accompagner les évolutions' de pos e des opérateurs vers plus de polyvalence et l'apparition du statut de leader, intégrer les nouveaux salariés.

Sur la rémunération plus incitative avec une part variable liée à des objectifs quantitatifs (augmentation des cadences) et qualitatifs et pour accompagner les promotions du poste d'opérateur à un poste de leader

Sur la culture d'entreprise

Faire en sorte que tous les salariés adhèrent au projet, qu'ils se sentent impliqués.

Favoriser le sentiment d'appartenance à une entreprise et non plus à un atelier.