

CORRIGÉ

Faire ou faire faire : un choix qui n'est pas sans conséquence.

1. Caractérissez l'organisation Torph (forme, type, statut juridique, ressources, champ d'action). (3 points)

Points du programme : 1.1 : Les objectifs et les contraintes de l'action collective ; et 1.2 : Les organisations, des réalités diverses.

Torph est une organisation privée à but lucratif.

C'est une entreprise industrielle.

C'est une société par actions simplifiée. Elle fait partie d'un groupe de sociétés.

Ressources :

- humaines : 127 personnes ;
- financières : le capital social 1 000 000 € (accepter aussi le CA étant donné qu'il est souvent présenté comme une ressource).
- matérielles : locaux, outillage industriel.

Champ d'action :

- production et commercialisation de motos ;
- marché européen.

2. Identifiez le mode de production de Torph. Quelles sont les caractéristiques de ce mode de production ? (1 point)

Point du programme : 4.1 : Les caractéristiques et l'évolution des systèmes de production.

Production en (petite) série.

Caractéristiques : standardisation des produits, division du travail, spécialisation des tâches.

3. Comment peut-on assurer la fabrication de deux modèles différents dans un même atelier. (2 points)

Point du programme : 4.2 : Les différentes formes d'organisation du travail.

La fabrication de deux modèles différents est possible à condition que l'atelier soit flexible : salariés polyvalents, un certain degré de similitude (de standardisation) entre les produits.

4. Réalisez le diagnostic stratégique de Torph. (4 points)

Point du programme : 7.2 : Le diagnostic stratégique.

Diagnostic externe.

- Opportunité : un marché en progression ;
- Menaces :
 - Des concurrents nombreux avec des produits de qualité ;
 - Des clients exigeants au niveau de la qualité et des délais.

Diagnostic interne

- Forces :
 - Un produit adapté à la demande ;
 - Une image de marque ;
 - Des clients fidèles ;
 - Des produits de qualité ;
 - Des ressources financières solides ;
 - Un atelier flexible.
- Faiblesses :
 - Torph ne maîtrise pas la fabrication de tous les éléments de la moto ;
 - Vulnérabilité liée à l'offre de deux produits seulement.
 - L'entreprise est en position de faiblesse par rapport à son fournisseur de réservoir.
 - Économies d'échelle difficiles à réaliser.

5. Définissez et justifiez la stratégie adoptée à l'origine par Torph pour la production de ses réservoirs. (3 points)

Point du programme : 8.1 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise.

La stratégie adoptée par Torph à l'origine est une stratégie d'externalisation (*ne pas pénaliser le candidat s'il n'utilise pas le terme « externalisation » car il s'agit d'une impartition et non pas d'une externalisation ; il faut donc accepter comme réponse la simple évocation de la sous-traitance*).

Celle-ci consiste à confier une partie de la production à un prestataire extérieur. Il s'agit ici d'une sous-traitance de spécialité.

Choix du plastique pour le réservoir or, Torph ne maîtrisait la technologie de la plasturgie et n'a pas un potentiel de production suffisant pour amortir les investissements nécessaires.

6. Indiquez les limites de ce choix compte tenu du contexte actuel. (3 points)

Point du programme : 8.1 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise

Le fournisseur de Torph, Attala est la seule entreprise capable de fabriquer les réservoirs en plastique. Elle dispose donc d'un monopole. Elle a pu ainsi imposer à son client des augmentations de tarifs sans négociation possible.

De plus, Torph doit subir des retards de livraison sans alternative possible, ce qui entraîne le mécontentement de la clientèle puisque les produits ne peuvent être livrés dans les délais prévus. L'image de Torph se voit ainsi dégradée et, à terme, sa rentabilité.

7. Définissez et justifiez la nouvelle orientation stratégique choisie par Torph. Présentez ses contraintes. (4 points)

Point du programme : 5.2 : La recherche de compétences ; 8.1 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise

Torph décide d'intégrer (internaliser) la fabrication de ses réservoirs. Elle récupère la maîtrise de la fabrication d'un composant essentiel de la moto et échappe ainsi au pouvoir de son fournisseur.

Néanmoins, cette décision présente des contraintes :

- un changement de matériau, l'acier se substituant au plastique. L'échelle de production étant nettement insuffisante Torph ne peut se permettre d'acquérir la technologie et les compétences d'une activité relevant des spécialistes de la plasturgie.
- un investissement non négligeable pour la production des réservoirs en acier est nécessaire entraînant ainsi des contraintes au niveau du financement ;
- ce nouveau composant entraînera une augmentation du volume de travail, nécessitant aussi un recrutement de personnel ;
- Il faudra également acquérir des compétences nouvelles.

Note : valoriser partiellement le candidat qui propose l'intégration des réservoirs plastiques en présentant les intérêts et les limites pour l'entreprise de ce choix stratégique.