

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures  
Coefficient : 4**

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

*L'usage des calculatrices n'est pas autorisé*

## **SNM : Les recettes du succès**

L'environnement complexe, turbulent et incertain, oblige les entreprises à adopter régulièrement de nouvelles stratégies afin de s'adapter et d'assurer leur pérennité.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes en effectuant les travaux suivants :**

1. Caractérisez l'organisation Société Nordiste de Meubles (SNM) (type, statut juridique, nationalité, champ d'action et ressources).
2. Présentez le diagnostic stratégique de la SNM avant sa réorganisation.
3. Définissez et repérez l'avantage concurrentiel de la SNM.
4. Identifiez le problème de management auquel la SNM était confrontée en 2009.
5. Qualifiez le mode de production mis en place en 2010 par la SNM pour chacune des deux unités de production. Montrez que l'évolution des modes de production est une réponse à ce problème de management.
6. Expliquez pourquoi cette réorganisation de la production engendre un nouveau problème de management.
7. Indiquez si l'ouverture de la crèche est une réponse suffisante à ce nouveau problème de management. Justifiez votre réponse.

### **ANNEXES :**

Annexe 1 : Historique de la SNM

Annexe 2 : SNM : une success story à la française

Annexe 3 : Les clés du succès

Annexe 4 : Une organisation engagée

Annexe 5 : 2009 : SNM pas assez rentable

Annexe 6 : Personnalisation et croissance, une équation réussie pour la SNM

Annexe 7 : Enquête menée auprès des salariés

Annexe 8 : Une crèche pour les enfants des salariés

## Annexe 1 : Historique de la Société Nordiste de Meubles

1966	SNM commercialise des buffets de cuisine fabriqués dans le Nord.
1974	Fabrication des premiers éléments de cuisine – 2 usines de fabrication : une située dans le Nord (Phalempin) et une autre en Belgique.
1989	Lancement de la marque Cuisilux.
1992	Lancement de la gamme salle de bains et accessoires. Lancement de la marque Cuisine3000.
1999	Lancement des meubles de cuisine en kit <sup>1</sup> .
2000	La SNM rachète un fabricant de tables et chaises dont la production se situe à Amiens.
2007	Olivier Rentier prend la succession de sa mère et devient Président du directoire.
2009	Ouverture d'un centre de formation.

*Source : les auteurs*

## Annexe 2 : SNM : une success story à la française

La Société Nordiste de Meubles au capital de 1 100 000 € est classée parmi les 5 premiers fabricants de cuisines en France et est le 15ème fabricant européen, avec ses deux marques emblématiques, Cuisilux et Cuisine3000.

La SNM est spécialisée dans l'aménagement sur-mesure de l'habitat sur un segment moyen-haut de gamme. Cuisilux symbolise des produits et des services de qualité, mais accessibles. L'entreprise rafle plus de 20 % du marché français de la cuisine équipée, devant son principal concurrent, Fournier (Mobaipa). « Ikea est le premier vendeur de cuisines en kit, mais SNM reste un des acteurs incontournables sur le marché du sur-mesure », note Jocelyne Marel, directrice générale de l'Institut de promotion et d'études de l'ameublement.

Pour faire face à la montée du géant suédois IKEA, l'entreprise nordiste a lancé en 1992 une deuxième enseigne, Cuisine3000, aux tarifs plus doux : 2 500 euros en moyenne pour une cuisine (hors pose et électroménager) contre 5 000 euros pour l'enseigne Cuisilux.

*Source : tout l'équipement.com*

---

<sup>1</sup> Meubles à monter soi-même.

### **Annexe 3 : Les clés du succès**

Pour la SNM, l'adaptation aux évolutions du marché est une priorité. Elle entame un virage stratégique au milieu des années 1970, avec l'équipement électroménager, la société abandonne les grands buffets à plusieurs portes pour se lancer dans les cuisines équipées et sur mesure. Les consommateurs ont intégré le goût du changement dans leur pratique de consommation, les designers de la SNM ont compris depuis longtemps la nécessité d'anticiper les tendances pour répondre aux multiples attentes des consommateurs.

Point commun à toutes ces productions : un haut niveau de qualité qui fait référence dans le secteur.

*Source : le magazine tout pour la maison*

### **Annexe 4 : Une organisation engagée**

« Notre organisation familiale nous porte tout naturellement à faire de la pérennité de l'entreprise notre priorité déclare Olivier Rentier, Président du directoire, à l'occasion du quarante quatrième anniversaire de l'entreprise. Cela implique que nous soyons capables de transmettre nos valeurs, de respecter la collectivité, de mettre en œuvre une relation gagnant-gagnant avec nos partenaires, clients et fournisseurs, et d'utiliser les ressources naturelles avec mesure. La SNM n'a pas attendu pour agir et s'engager en faveur du développement durable. Et c'est donc avec fierté que nous revendiquons aujourd'hui notre statut d'entreprise citoyenne, authentique et responsable ». La SNM possède la double certification ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement) ainsi que la certification NF Environnement Ameublement. Depuis le 1er janvier 2009, nous soutenons une opération de récolte de dons pour soutenir durablement des projets concrets d'aide à l'enfance.

*Source : equipmag.fr*

### **Annexe 5 : SNM pas assez rentable**

[...] En 2009, pour la première fois, la SNM semble en panne de croissance.

La personnalisation a un coût qui ampute la rentabilité et peut devenir un obstacle au développement de l'organisation. Le programme de recherche-développement souffre de ce repli des performances. L'organisation de la production actuelle ne permet plus de relever les enjeux économiques. Les délais posent problème également, en effet la personnalisation allonge le cycle de fabrication et donc les délais d'attentes des clients. En outre nos commerciaux ont des difficultés à justifier les prix pratiqués, ces derniers étant perçus comme trop élevés par la clientèle.

*Source : extrait du compte-rendu du comité d'entreprise*

## **Annexe 6 : Personnalisation et croissance, une équation réussie pour la SNM**

En 2010, la SNM a mis en oeuvre de nouveaux modes de production. « Nous sommes aujourd'hui en mesure de proposer l'un des choix les plus larges de produits en Europe grâce à une forte personnalisation en fin de fabrication », assure Olivier Rentier, Président du directoire.

Pour personnaliser ses produits à moindre coût, un groupe de projet a en effet mené une réflexion conduisant à la mise en place d'un nouveau procédé de fabrication. En amont, l'usine située en Belgique produit des séries communes aux différentes marques du groupe. Afin de diminuer le coût de production, la personnalisation des cuisines a été retardée et déplacée à la fin du processus de fabrication. L'unité de fabrication belge est chargée de la découpe et du façonnage. Dans l'usine, chaque étape de fabrication est désormais gérée par ordinateur, de l'arrivée de panneaux de particules au découpage, en passant par le façonnage des plans de travail. Elle opère sur des volumes importants indifférenciés.

Ensuite, les pièces partent à Phalempin dans le Nord pour y être assemblées. Entre l'arrivée de la commande et le départ de la cuisine chez le client, il s'écoule désormais 11 jours en moyenne contre 17 auparavant. Cela est possible grâce à la flexibilité des usines. Mais avec plus de 32 modèles et 170 références de coloris et de matières, impossible d'avoir des stocks. La SNM a donc robotisé toute sa production.

Le site de Phalempin a augmenté sa capacité de production en misant sur une organisation industrielle qui a fait ses preuves, tout en réduisant ses stocks au minimum : l'automatisation de la production.

L'organisation des chaînes de montage des meubles de Cuisilux est ainsi très largement automatisée. Des robots acheminent à chaque poste de travail les éléments nécessaires aux divers stades d'assemblage, sur le modèle des chaînes de production automobile. Afin de réduire les risques d'inventus et de répondre parfaitement aux attentes spécifiques du client, la production n'est lancée qu'une fois la commande enregistrée. Grâce à cette nouvelle organisation, l'entreprise enregistre déjà des gains de productivité importants, salutaires pour la rentabilité.

Olivier Rentier souligne assez fièrement que cette restructuration a été menée sans réduire pour autant les effectifs. C'était l'un des points sensibles des négociations avec les représentants du personnel.

Au final, cette unité de production implantée à Phalempin tourne avec un effectif de 180 salariés. Elle doit découper, assembler et expédier 230 cuisines par jour en vitesse de croisière.

« C'est un saut technologique, commente Olivier Rentier. Ce que nos confrères font en deux jours, on s'est fixé comme défi d'y arriver en une journée... Notre organisation de la production permet aux pièces d'arriver dans le bon ordre sur le système d'assemblage. Ce qui supprime toute manutention et participe de manière sensible à une baisse des coûts de production qui sera répercutée sur les prix pratiqués. »

En outre, la SNM a aussi dû accentuer le recours à la sous-traitance pour la fabrication des meubles en kit. Ainsi, les tiroirs sont fabriqués par une entreprise picarde, l'un des grands spécialistes européens du domaine. De même, la logistique a été elle aussi sous-traitée : les paquets plats de kit sont préparés et livrés en moins de sept jours à partir d'un centre logistique établi à Villeneuve-d'Ascq.

*Source : extrait du journal nordiste.com*

## Annexe 7 : Enquête menée auprès des salariés

La direction a constaté que la nouvelle organisation de la production s'est heurtée à la résistance des salariés qui la perçoivent comme un facteur de détérioration des conditions de travail. En effet, la direction envisage d'aménager les horaires quotidiens par l'introduction d'un travail posté. L'effectif en partie féminin de l'organisation s'inquiète pour des raisons évidentes des conséquences de telles mesures sur leur vie familiale. La garde des enfants concentre une grande partie des inquiétudes. Une réflexion est engagée sur les conséquences sociales de ce changement. À cette occasion, une enquête a été réalisée auprès des salariés par les représentants du comité d'entreprise dans le but de faire un état des lieux social [...]

### Extrait de l'enquête menée auprès des salariés

Questions	Réponses positives
A-t-on répondu favorablement à vos demandes de formation ?	40 %
Êtes-vous stressé ?	75 %
Les horaires de travail permettent-ils de combiner vie de famille et vie professionnelle ?	37 %
L'organisation du travail dans les ateliers vous donne-t-elle satisfaction ?	26 %
La sécurité au travail vous semble-t-elle suffisamment prise en compte par la direction ?	69 %
Votre outil de travail est-il adapté (ergonomie) ?	61 %
Des mesures ont-elles été prises pour réduire la pénibilité de certaines tâches ?	72 %
Êtes-vous fier de votre entreprise ?	59 %
Êtes-vous consulté ou informé des décisions prises par la direction ?	35 %
Envisagez-vous à court terme de quitter l'entreprise ?	11* %

\*moyenne 2009 du secteur d'activité : 6 %

Source : extrait du compte-rendu du comité d'entreprise

## Annexe 8 : Une crèche pour les enfants des salariés

Dans quelques semaines la crèche « Bout'choux » va ouvrir ses portes aux enfants des salariés. La direction a opté pour une amplitude horaire permettant l'accueil des plus jeunes enfants de 6 heures à 20 heures. La direction s'engage à participer à raison de 50 % dans le financement du fonctionnement de la crèche.

« En offrant aux parents salariés une solution pour garder leur enfant, l'entreprise résout les problèmes d'absentéisme et les problèmes de « turn over<sup>2</sup> », montre une image citoyenne d'elle-même, mais surtout, facilite le retour au travail après le congé maternité ! Par ailleurs, rassurés de savoir leur enfant gardé à proximité, les parents peuvent se montrer moins stressés et donc davantage investis dans leur travail. » affirme notre Président, lui-même père de deux enfants.

Source : Journal de l'entreprise.

---

<sup>2</sup> Rotation du personnel.