



Concours CAE session 2014

Composition : **Organisation**

Durée : **3 Heures**

SUJET : L'organisation de la firme GEOTEX (voir Annexe pour l'organigramme)

La firme GEOTEX est une PME familiale de 170 salariés qui était, dans les années 80, spécialisée dans la fabrication de tricotage destiné à l'industrie de l'habillement. L'usine concevait les nouveaux produits qui étaient ensuite proposés aux fabricants de vêtements sous forme de rouleaux ayant déjà reçu une première série de traitement (les apprêts), à l'exception des teintures faites par un partenaire extérieur. La crise du textile a conduit sa direction à s'orienter dans les années 90, vers la production de tissus destinés à l'ameublement, secteur en plus forte croissance et moins soumis à la concurrence asiatique que l'habillement. Cette réorientation a cependant été fort coûteuse puisqu'il a fallu investir en matériels nouveaux, et notamment des machines à tisser rectilignes dont le fonctionnement et la maintenance sont très différents de ceux des machines à tricoter. Il est vrai que GEOTEX a réussi à atténuer les frais en rachetant des machines à des entreprises locales en difficulté ; cela dit, il a fallu les adapter au nouveau type de production et embaucher des techniciens chargés d'assurer le développement de ces matériels souvent anciens mais encore très performants et d'en organiser la maintenance.

C'est au début de l'année 2000 que le directeur a exploré un autre marché, celui des tissus technologiques destinés en particulier au bâtiment et aux travaux publics. Cette nouvelle orientation était suffisamment importante pour justifier le changement de dénomination de l'entreprise (auparavant l'entreprise portait le nom de la famille fondatrice). En trois ans, GEOTEX a mis au point de nouvelles machines adaptées par le service de recherche et développement d'anciens équipements et travaillé avec certains fournisseurs pour définir des matériaux à haute résistance. Après quelques succès modestes, l'entreprise a connu une notoriété aussi soudaine qu'éphémère grâce à un article de presse qui mentionnait l'avantage des tissus technologiques sur les matériaux durs comme le béton dans la consolidation des tranchées ou pour éviter les effondrements de terrain. Voulant profiter de cette « fenêtre » inespérée, le directeur a nommé un directeur de la communication pour consolider ce premier succès et un directeur export pour explorer les marchés voisins.

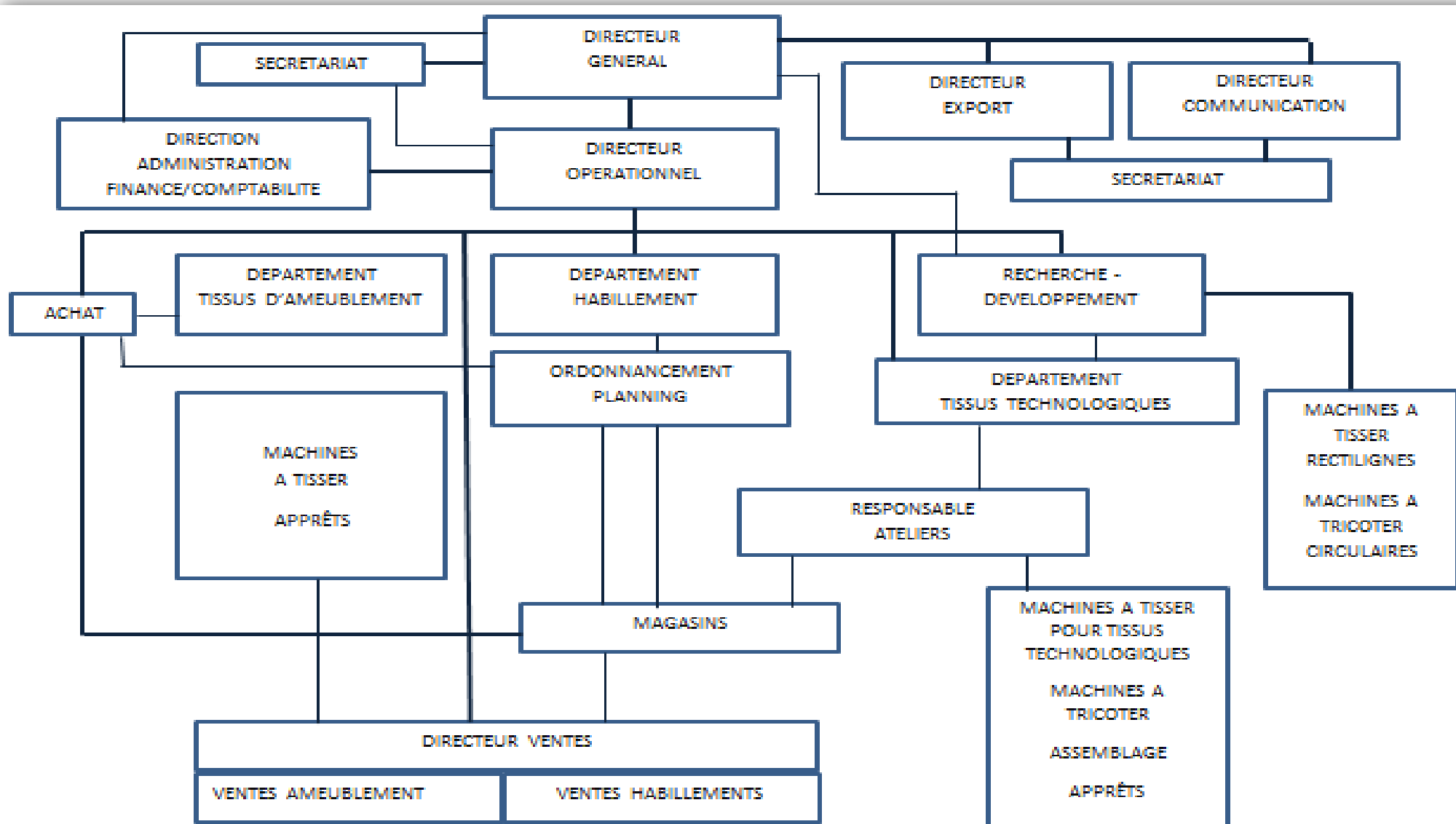
Malgré tout, la situation de l'entreprise en 2004 n'est guère satisfaisante. Les marchés export se font toujours attendre, les ventes destinées à l'habillement se tassent et la rentabilité de l'activité « tissus technologiques » est reportée à 2007. Il n'y a que le département « tissus d'ameublement » qui tire son épingle du jeu. Quant au directeur de la communication, il s'est

rapidement mué en directeur de la communication interne et est plus occupé aux relations professionnelles et au climat social qu'à la promotion de l'entreprise et de son image.

Le directeur financier reste sceptique sur les résultats département par département en raison de l'excessive complexité de l'organisation. Il a même réussi à convaincre le directeur de rationaliser non seulement l'organisation générale de la firme, mais aussi les activités opérationnelles. Vous allez les aider à cette tâche compliquée...

Questions :

- 1) Les trois départements opérationnels peuvent-ils être considérés comme des DAS ou comme des segments marketing ? Justifiez.
- 2) Comment pourriez-vous qualifier précisément l'évolution stratégique de GEOTEX ? Justifiez.
- 3) Identifiez dans l'organisation actuelle, les fonctions opérationnelles, les fonctions de support et les services d'état-major.
- 4) Il n'y a pas de fonction de ressources humaines : comment et par qui, à votre avis, est assurée cette fonction ?
- 5) Commentez l'organigramme en y apportant votre appréciation que vous justifierez ?
- 6) Proposez, sous forme d'organigramme, une nouvelle organisation pour GEOTEX, plus rationnelle et respectant les contraintes qui vous sont indiquées dans le texte (vous n'êtes pas tenus de conserver toutes les directions ...). Justifiez vos choix et expliquez en quoi ils sont cohérents avec les contraintes de l'entreprise.



L'ORGANIGRAMME DE GEOTEX