

Etude de cas WINNER

La société WINNER est une entreprise située à SAINT-JEAN DE VEDAS, depuis sa fondation en 1941. Elle a été créée par M. ERIC JOXE, artisan électricien alors âgé de 31 ans, qui a su anticiper les besoins de la reconstruction au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Son activité originelle est la conception, la production et l'installation de matériels électriques pour le bâtiment et les travaux publics.

Bénéficiant de cette conjoncture sectorielle favorable et plus généralement de la croissance économique nationale des trois décennies de l'après-guerre, la société WINNER s'est développée au-delà des espérances de son fondateur. Ainsi, le statut juridique d'entreprise individuelle n'a pu être conservé longtemps dans la mesure où le chiffre d'affaires réalisé, ainsi que l'effectif salarié, ont plus que quintuplé au cours de la période 1946 - 1950. Dès 1951, M. ERIC JOXE a opté pour la formule de société en nom collectif, puis, prenant en considération l'évolution de son carnet de commandes ainsi que celle de ses besoins en investissement, il s'est finalement décidé à franchir le pas pour retenir le statut de société anonyme. L'entreprise en bénéficie encore actuellement.

La consonance américaine de la dénomination de la société (« WINNER ») ne doit pas tromper. Le capital est encore à ce jour, entièrement détenu par la famille de M. ERIC JOXE, à savoir : MARIE LOUISE son épouse, JEAN-ÉDOUARD, CHARLES, ADELLE, ELOISE et ERNEST, ses enfants. Ce nom traduit tout simplement l'hommage que cet ancien résistant a voulu rendre aux soldats des États-Unis.

L'activité de résistance a été très formatrice pour M. ERIC JOXE. C'est en effet durant cette période qu'il a véritablement appris son métier d'électricien. Sa formation initiale l'ayant tout compte fait très peu intéressé, il n'a véritablement pris goût à sa profession qu'à partir du moment où il s'est vu confié un poste à très haute responsabilité : celui de la conception des détonateurs électriques et du sabotage des installations publiques. Plus encore, cette expérience de terrain lui a permis d'acquérir les qualités essentielles de l'entrepreneur : le dynamisme, le charisme, l'enthousiasme calculé, et bien sûr la capacité à diriger des hommes.

Retraité depuis 1976, « M. ERIC » (comme le surnommaient ses plus vieux salariés) a laissé sa place à son fils aîné JEAN-ÉDOUARD. Il a accepté de maintenir dans l'affaire son compte courant de 400 000 € et a été libéré de ses engagements le jour de sa cessation de fonction. JEAN-ÉDOUARD est pour sa part diplômé de la prestigieuse école SUP'ELEC et a occupé auparavant différentes fonctions d'encadrement à la Compagnie Générale des Électriciens. Depuis sa prise de fonction, il a su tant bien que mal maintenir le rang de la société

WINNER (7^{ème} mondial) en adoptant une stratégie de diversification vers les secteurs de l'équipement automobile et aéronautique.

L'évolution du chiffre d'affaires (en K€) est le suivant :

ANNEE	2003	2004	2005	2006	2007
CHIFFRE D'AFFAIRES	28200	29560	30070	31840	30040

La clientèle est composée d'entreprises de premier plan (MATRA, DASSAULT AVIATION, ROLLS ROYCE AVIATION, RENAULT, PSA, etc.). Le marché, après avoir été longtemps porteur, traverse actuellement une période de tensions notamment pour ce qui concerne l'aéronautique.

Le carnet de commandes, en nette stagnation, représente malgré tout huit mois de chiffre d'affaires, pour l'année 2008.

WINNER fait aujourd'hui figure de « petit village gaulois », de « dernier résistant » tant les offres de rachat par de puissants groupes industriels se font pressantes. La profession est en effet concentrée, elle comprend presque exclusivement des établissements de grands conglomérats industriels. Les quelques rares PMI existantes occupent des créneaux laissés vacants ou bien sont le résultat d'une sous-traitance accordée à d'anciens salariés dans le cadre de plans sociaux.

À cet égard, l'indépendance de l'entreprise n'a pu être conservée qu'au prix d'efforts considérables puisque 15 millions d'euros ont été consacrés en trois ans à la modernisation de l'équipement productif. Cet investissement a eu pour conséquence le remplacement des interventions manuelles sur le produit par le pilotage d'équipements sur la plupart des postes de travail. L'évolution a bien évidemment été accompagnée par la mise sur pieds d'un plan de formation conséquent. Son coût dépasse très largement la contrainte légale. À ce jour, tous les emplois ouvriers ont été concernés par cet effort de modernisation. Le travail est désormais plus intéressant car plus complexe.

Cette indépendance ne pourra à l'avenir être préservée qu'à l'unique condition d'optimiser les résultats dans toutes les fonctions de l'entreprise. Des gains de productivité élevés doivent obligatoirement être obtenus. M. JEAN-ÉDOUARD a, à cet égard, le sentiment qu'une marge de progrès considérable réside dans la gestion des ressources humaines. L'absence d'anticipation en la matière a été à l'origine de quelques difficultés coûteuses que WINNER ne pourra plus supporter à l'avenir. Des incohérences au niveau de la politique sociale ont contribué à dégrader le climat.

Malheureusement, en 2002, aucun des membres de la famille JOXE ne possède de connaissances dans ce domaine, si ce n'est celles acquises sur le terrain. La

GRH se résume chez WINNER en un ensemble de tâches~administratives (gestion de la paie, déclarations légales, etc.) assumé par le secrétaire général : CHARLES, expert comptable. Personne dans la famille ne se sent en mesure de prendre en charge ce problème, ni même un membre de l'encadrement salarié.

QUESTION 1

Que faut-il envisager face à ce (dernier) problème ?

QUESTION 2

Ce problème désormais résolu et l'entreprise réorganisée, en tenant compte de la stagnation prévue du chiffre d'affaires en 2008, WINNER envisage grâce à une GPEC, de proposer un redéploiement de ses effectifs, à partir du tableau de structure (tableau ci-dessous) établi au 31 décembre 2007 sur les effectifs et l'emploi.

Fonctions (Départements)	Divisions	Effectifs au 31.12.2007
Production	Usine A	100
	Usine B	420
Finances	Budget	80
	Comptabilité	120
Marketing	Ventes	260
	Publicité et com.	130
Ressources humaines	Embauche	70
	Relations de travail	30
Total		1210

D'ici 2011, la société prévoit une amélioration de son outil de production diminuant, en raison des gains de productivité, le nombre de postes de travail, dans le département de la production (- 20 %), des finances (- 15 %), du marketing (- 7,5 %) et des ressources humaines (- 12 %).

De même, les besoins prévisionnels de WINNER pour 2011, sont les suivants :

Fonctions (Départements)	Divisions	Effectifs au 31.12.2011
Production	Usine A	155
	Usine B	265
Finances	Budget	55
	Comptabilité	85
Marketing	Ventes	240
	Publicité et com.	110
Ressources humaines	Embauche	55
	Relations de travail	35
Total		

Travail à faire : Formalisez et présentez une GPEC dans un ou plusieurs tableaux. Expliquez les différents éléments qui caractérisent d'ici 2011, la dynamique des effectifs des emplois de l'entreprise, en fonction des différentes hypothèses ci-dessus présentées.