

BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LA GESTION
EPREUVE DE MANAGEMENT

Sujet WHIRLPOOL

Vous analyserez la situation présentée en annexe en effectuant les travaux suivants :

1. Caractérissez l'organisation « WHIRLPOOL » (type, ressources, finalité, champ d'action, objectifs).
2. Repérez dans quelle phase du cycle de vie du produit se situe le modèle de sèche linge « classe A » sans pompe à chaleur.
3. Identifiez et justifiez le problème de management rencontré par le site français WHIRLPOOL situé à Amiens avant la réorganisation.
4. Présentez les solutions mises en œuvre par M. Delrue. En quoi répondent-elles au problème de management ?
5. Identifiez les types de décision prise par M. Delrue.

LA MÉTHODE WHIRLPOOL POUR SAUVER SON USINE FRANÇAISE

Le site picard mourait. Il renaît grâce à un sèche-linge innovant, à un compromis social et à une production totalement repensée.

Il y a quatre ans, l'unique usine française du leader mondial de l'électroménager était condamnée : trop vieille et pas assez compétitive. Bosch et Electrolux, ses principaux rivaux, avaient délocalisé dans les pays de l'Est, sur des sites flambant neufs qui tournaient plus vite et à moindre coût.

Résultat : le carnet de commandes d'Amiens s'allégeait chaque jour un peu plus. « On mourait à petit feu », se souvient Raphaël Delrue, le directeur de l'usine. Au printemps 2007, miracle : le groupe décide de développer, pour l'Europe, une version inédite de sèche-linge. Le premier modèle de classe A, sans pompe à chaleur et sans gaz réfrigérants à effet de serre, qui fait gagner près de quarante-cinq minutes sur chaque cycle.

Pour remporter la mise, il lui faut baisser, à l'époque, ses coûts de production de 18 % ! Sinon, l'usine slovaque de Whirlpool, qui lui avait déjà raflé les lave-linge en 2002, héritera du projet. Hors de question pour Raphaël Delrue, qui réussit à convaincre ses dirigeants de lui confier 20 millions d'euros pour mener à bien la plus grande réorganisation industrielle du groupe en Europe depuis cinq ans. Nom de code : Optima 2010.

Négociations serrées. Mais avant d'investir, le directeur doit tailler à la hache dans les effectifs. Après cinq mois de négociations serrées, les syndicats acceptent un plan de départs volontaires : 153 postes sur 500 sont supprimés. La grande lessive se fait sans trop de casse, l'essentiel des salariés concernés partant en retraite anticipée ou en reconversion professionnelle. Les autres passent de 32 à 35 heures et abandonnent 13 jours de RTT (sur 41), sans augmentation de salaire. La direction s'inflige le même régime.

Enfin, pour faire face à la forte saisonnalité du marché (60 % des ventes de sèche-linge ont lieu entre septembre et décembre), un accord est signé, stipulant que les employés peuvent être amenés à travailler jusqu'à 48 heures par semaine et qu'ils doivent prendre la majorité de leurs jours de RTT au printemps ou en été [...].

Compression des coûts. « Leur première mission ? Réduire, au final, le nombre de composants de 10 %. Ensuite, une grande chasse au gaspi a été lancée à Amiens, afin de diminuer les coûts de fabrication de 15 %. L'usine a été repensée de façon à concentrer la ligne de production dans un seul bâtiment, réduisant ainsi la surface utile de 40 % !

« C'est 170 000 euros en moins sur notre facture énergétique annuelle ».

Flux tendu. Pour gagner son pari, l'usine picarde se devait aussi de travailler plus vite. C'est chose faite : la nouvelle ligne de production, sur laquelle s'activent silencieusement les opérateurs, est deux fois plus rapide que l'ancienne. Il en sort un sèche-linge toutes les trente secondes. Le site, qui fonctionne désormais en flux tendu, est capable de livrer la plupart des pays européens sous deux ou trois jours contre quatre ou cinq auparavant.

Emmanuel BOTTA

D'après Management janvier 2011