

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

**EPREUVE DU MARDI 12 SEPTEMBRE 2017**

**Durée de l'épreuve : 3 heures  
Coefficient : 5**

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

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

## **NOIROT**

Pour une organisation présente sur un marché mondial dynamique, la pérennité de son activité repose sur sa capacité à se différencier de ses concurrents en recourant notamment à l'innovation permanente.

**À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :**

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Noirot.
2. Relever les éléments du diagnostic externe de l'organisation Noirot.
3. Identifier les avantages concurrentiels de l'organisation Noirot.
4. Formuler le problème de management auquel est confrontée cette organisation.
5. Repérer les choix stratégiques de l'organisation Noirot qui visent à répondre à ce problème.
6. Présenter les solutions retenues pour mettre en œuvre chacun de ces choix stratégiques.
7. Montrer que ces solutions s'inscrivent dans une démarche de responsabilité sociétale.

### **ANNEXES**

**Annexe 1 : Noirot, une entreprise pleine d'énergie**

**Annexe 2 : Entretien avec le directeur technique de l'organisation Noirot**

**Annexe 3 : Entretien avec le directeur général de l'organisation Noirot**

**Annexe 4 : Noirot, des radiateurs intelligents qui créent de l'emploi**

**Annexe 5 : Noirot : la recherche fait peau neuve !**

## **Annexe 1 : Noirot, une entreprise pleine d'énergie**

Qu'est-ce qui fait tenir Noirot ? Confrontée à la crise financière, à la mondialisation, à la contrefaçon de ses modèles, l'entreprise résiste.

Le secret de sa longévité tient en trois mots : innovation, qualité et volonté. Créée en 1933 par Jacques Noirot à Gennevilliers (Hauts-de-Seine), elle est d'abord spécialisée dans le petit électroménager et le chauffage électrique d'appoint.

[...] En 1973, l'entreprise s'installe à Laon. Elle compte un peu moins de 100 salariés répartis sur les services administratifs et techniques et intègre un centre d'études et de recherche pour développer et produire des appareils de chauffage électriques toujours en adéquation avec les exigences des consommateurs.

Dans les années 2000, l'entreprise reprend les usines Nobo et Siemens en Norvège. « L'arrivée des Asiatiques sur nos marchés, avec des coûts de production bien moindres, mais avec des normes qualité, environnementales ou autres bien moindres également, représentait un vrai danger pour notre entreprise », explique un des dirigeants de l'entreprise.

Autre élément essentiel : la mobilisation des salariés. « Nous avons réfléchi ensemble aux moyens de "serrer les boulons" sur tous nos coûts de production. Ça passe par de petits gestes quotidiens : éteindre une lampe, fermer une porte en sortant, trier nos déchets... et ça se traduit, dans les locaux, par des affiches conçues en interne, portant la signature "agir ensemble, pour notre entreprise, pour notre avenir" ».

*Source : d'après L'Aisne n°189 mai 2012 - Magazine du Conseil général de l'Aisne*

## **Annexe 2 : Entretien avec le directeur technique de l'organisation Noirot**

### **De quels moyens disposez-vous pour mener à bien votre activité ?**

Nous fabriquons nous-mêmes et mettons en œuvre une multitude de technologies. Nous contrôlons les coûts et les délais. Tous nos déchets sont maîtrisés et retraités. Les procédés polluants ont été éliminés. Par exemple, nous n'utilisons pas de solvants dans l'atelier de traitement de surface. Grâce à tous ces efforts, nous avons obtenu la norme ISO 14001<sup>1</sup>.

Avec nos 237 salariés, nous pouvons assurer une production de 500 000 radiateurs sur 225 jours. Nous fonctionnons sur un site de production de 10 000 m<sup>2</sup> sur lequel on trouve trois ateliers : un atelier « tôlerie » (découpe-plier), un atelier « traitement de surface » (peinture) et un atelier comprenant douze chaînes de montage. Pour stocker nos composants et notre production, nous louons un local technique de 9 000 m<sup>2</sup>.

### **Comment réussissez-vous à maintenir votre activité dans un environnement aussi concurrentiel ?**

Notre organisation a fait le choix d'investir dans la recherche et le développement (R&D). Nous voulons avoir les produits les plus performants dans notre domaine d'activité, ce qui explique le dépôt de nombreux brevets.

---

<sup>1</sup> La norme ISO 14001 constitue un cadre définissant des règles d'intégration des préoccupations environnementales dans les activités de l'organisation afin de maîtriser les impacts sur l'environnement et ainsi concilier les impératifs de fonctionnement de l'organisation et de respect de l'environnement.

### **Comment expliquez-vous que votre entreprise puisse mettre en place un service R&D aussi important ?**

Proposer en permanence des innovations et des produits haut de gamme nous permet de financer notre R&D.

### **Comment votre personnel arrive-t-il à s'adapter à ces exigences ?**

Devant l'évolution de l'outil de production et de nos procédés de fabrication, nous devons former en permanence notre personnel. Tous les ans, nous établissons un important plan de formation.

### **Qu'en est-il des conditions de travail au sein de votre entreprise ?**

À l'assemblage, le convecteur pèse trois à quatre kilos et le radiateur fini peut atteindre 40 kilos. Dès 2012, nous avons passé un accord pénibilité en associant le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) à la démarche. En interne, nous avons un comité Pénibilité. Nous menons en moyenne cinq actions par an. Il peut s'agir d'aménagements des postes de travail, nécessitant un investissement conséquent. Il peut s'agir aussi d'actions ponctuelles, comme l'achat du Déroulpack, pour le filmage des palettes. Rien n'a été laissé au hasard : un groupe de travail s'est spécialisé sur la prévention des TMS<sup>2</sup>. Le résultat est net : protéger la santé a permis d'améliorer qualité et productivité.

*Source : les auteurs*

## **Annexe 3 : Entretien avec le directeur général de l'organisation Noirot**

### **Vous avez obtenu le label Origine France Garantie. Pourquoi cette démarche ?**

Nous sommes le premier fabricant d'équipement thermique à avoir obtenu le label Origine France Garantie (OFG) pour l'ensemble de nos produits électriques. La démarche, volontaire, a été assez logique pour notre entreprise familiale. Cela fait maintenant 60 ans que nous fabriquons l'ensemble de nos équipements en France [...]. En 2012, Noirot s'est vu décerner le prix Chaptal (reconnaissance de l'engagement constant de notre marque en faveur de l'industrie et du savoir-faire français). Cette récompense traduit l'engagement de longue date pour l'accomplissement d'une politique de savoir-faire et de qualité de nos produits fabriqués en France.

### **Pourquoi avoir choisi de produire 100 % en France ?**

Le *made in France* est inscrit dans nos gènes. Nos arguments commerciaux ont toujours reposé sur les avantages de nos innovations. Nous laissons ainsi le temps à nos technologies de s'imposer sur le marché [...] et aux acteurs de la filière de se les approprier. Si un produit présente de réels avantages en termes de services, de sécurité, de performance ou de *design*<sup>3</sup>, alors il apporte une vraie valeur ajoutée aux consommateurs qui acceptent de dépenser plus.

### **Cet argument du *made in France* est-il suffisant ?**

Évidemment non. Ce qui rassure les acteurs de la filière du bâtiment, c'est de venir dans notre centre de recherche, nos sites industriels, notre centre de formation et de constater l'ampleur des investissements qui ont été menés et la pertinence de nos

---

<sup>2</sup> Troubles musculo-squelettiques : affection des muscles, des tendons et des nerfs des membres et de la colonne vertébrale suite à des pratiques gestuelles professionnelles.

<sup>3</sup> *Design* : stylisme.

thématiques de recherche. Ces deux dernières années, d'importants investissements ont été réalisés en R&D.

### **L'innovation est donc la clef dans la mondialisation ?**

L'innovation, mais aussi l'intégration de la fabrication pour une démarche qualité complète. Être implanté en France confère à notre entreprise une forte réactivité pour adapter les produits et les solutions technologiques en fonction des remontées du marché et des échanges avec nos clients. Avec la mondialisation, tout va plus vite, y compris la capacité de nos concurrents à copier nos technologies. La contrefaçon chinoise, le chauffage d'appoint comme complément de source de chaleur sont autant de freins à notre développement. En sacrifiant la sécurité et le confort au prix, les chauffages électriques importés contribuent en effet à la mauvaise image des radiateurs et sont une concurrence déloyale. En outre, pour les appareils mobiles, ils concourent fortement à la pointe électrique en hiver. Comment nous démarquer de cela ? La réponse est claire : il faut accélérer davantage notre politique d'innovation.

L'intégration complète de la conception et de la fabrication, couplée à notre politique de brevets, nous confère cet avantage. En outre, nous sommes parvenus à créer un climat de confiance avec les acteurs de la filière pour avoir une longueur d'avance en matière de conception des produits à forte valeur ajoutée.

### **Fabriquer en France est-il un handicap à l'international ?**

Non, je ne le crois pas. La preuve, l'export représente 30 % de notre chiffre d'affaires, contre 1 % il y a quinze ans.

Partout, nos solutions sont reconnues comme efficaces pour lutter contre le changement climatique. Pourquoi ? Parce que nous avons fait les bons choix stratégiques et d'investissement. Dans le secteur du bâtiment durable, l'expertise française est reconnue. Cela va se traduire par de nombreuses opportunités que les entreprises devront saisir.

*Source : d'après le journal Les Échos n°22176, 21 avril 2016*

## **Annexe 4 : Noiro, des radiateurs intelligents qui créent de l'emploi**

Trois ingénieurs recrutés, une capacité de recherche et développement doublée pour son usine de Laon

Spécialiste des appareils de chauffage, l'entreprise Noiro a décidé d'appuyer sa montée en puissance par un partenariat avec l'Université de Picardie Jules Verne et le soutien de la Région, dans un projet dédié à l'intelligence des équipements présents dans les bâtiments.

Concrètement, grâce à ce projet, Noiro va pouvoir développer une nouvelle génération de chauffages révolutionnaires, capables d'intégrer le comportement des utilisateurs afin d'adapter leur fonctionnement et de réaliser d'importantes économies d'énergie.

Ces appareils pourront aussi, par exemple, détecter une fenêtre ouverte et abaisser la température ambiante tout en communiquant en temps réel l'information aux habitants sur leur téléphone. Une stratégie gagnante de développement qui démontre la capacité de la Région à savoir mobiliser ses forces pour créer de l'innovation et de l'emploi.

*Source : d'après le site [www.picardie.fr](http://www.picardie.fr) - Politique régionale*

## **Annexe 5 : Noirod : la recherche fait peau neuve !**

### **Noirod : L'exemple d'une filière thermique innovante**

L'usine Noirod accueille un centre de R&D flambant neuf, qui s'étend sur plus de 1 600 m<sup>2</sup>. Agrandi en 2015, le laboratoire est dédié à l'innovation technologique.

Des « cellules climatiques ont été aménagées pour étudier le comportement des appareils et améliorer leurs performances », explique Éric Baudry, le directeur marketing. Chaque cellule est conçue pour reproduire des conditions climatiques spécifiques et isolées pour ne pas influencer sur l'expérience voisine. Les produits y subissent des batteries de tests : qualité des capteurs, stabilité au dixième de degré de la température, confort, robustesse, rapidité des systèmes de communication entre les appareils, diffusion de la chaleur, isolation de la façade, étanchéité, etc.

### **Le label « Origine France Garantie » : un choix volontaire, ancré dans les gènes de l'entreprise**

R&D, mise au point du prototype, essais, production et même recyclage, le laboratoire de Laon doit permettre d'innover et d'optimiser chaque étape d'un processus industriel qui a le mérite de « fabriquer 100 % de ses produits en France ».

« Le fait de conserver nos laboratoires de R&D en France est un choix plus stratégique qu'économique », explique le directeur marketing, pour qui le label « Origine France Garantie » est ancré dans le code génétique de l'entreprise.

*Source : d'après le site Équilibre des énergies, 17 février 2016*