

CAS TECHNOVERT - ANALYSE des ORGANISATIONS

De Taylor à la RSE / IA

Rémy JUSTON-COUMAT 2024 / 2025

La transformation de TechnoVert : Une entreprise à la croisée des révolutions organisationnelles

Contexte de l'entreprise

TechnoVert est une entreprise française de taille intermédiaire (800 salariés) créée en 1950, spécialisée dans la fabrication de composants électroniques pour l'industrie automobile. L'entreprise traverse actuellement une période charnière de son histoire, confrontée à plusieurs défis majeurs :

- Une concurrence internationale accrue
- Des exigences environnementales croissantes

- Une nécessité de modernisation technologique
- Des attentes nouvelles des employés en termes d'organisation du travail

Historique de l'entreprise

Phase 1 (1950-1975) : L'ère taylorienne

- Organisation stricte du travail avec chronométrage des tâches
- Division verticale et horizontale prononcée
- Spécialisation poussée des ouvriers
- Productivité élevée mais problèmes de qualité récurrents
- Turn-over important et absentéisme

Phase 2 (1975-1990) : Influence du modèle fordiste

- Introduction de la chaîne de montage automatisée
- Standardisation accrue des produits
- Politique salariale attractive (inspiration du "Five Dollars Day")
- Intégration verticale de la production
- Émergence de conflits sociaux malgré les avantages salariaux

Phase 3 (1990-2010) : Adoption partielle du modèle toyotiste

- Mise en place du just-in-time
- Création des premiers cercles de qualité
- Réduction des stocks
- Formation polyvalente des opérateurs
- Résistance au changement de certains cadres intermédiaires

Situation actuelle (2024)

L'entreprise fait face à plusieurs problématiques :

1. Production :
 - a. 30% des lignes de production sont robotisées
 - b. Qualité irrégulière (taux de défauts : 3,5%)
 - c. Délais de livraison parfois non respectés
 - d. Stocks encore trop importants
2. Ressources Humaines :
 - a. Âge moyen des salariés : 45 ans
 - b. 40% de l'effectif proche de la retraite
 - c. Difficultés de recrutement

- d. Compétences numériques insuffisantes
- 3. Innovation et Technologie :
 - a. Retard dans l'adoption de l'IA
 - b. Système d'information vieillissant
 - c. Concurrence de start-ups agiles
 - d. Pression pour l'innovation verte
- 4. RSE et Environnement :
 - a. Empreinte carbone élevée
 - b. Consommation énergétique importante
 - c. Absence de certification ISO 14001
 - d. Faible intégration des critères ESG

Le projet de transformation

La direction souhaite lancer un projet de transformation majeur pour moderniser l'entreprise. Plusieurs initiatives sont envisagées :

- 1. Modernisation technologique
 - a. Robotisation complète de certaines lignes
 - b. Implémentation d'IA pour la maintenance prédictive
 - c. Développement d'un jumeau numérique
- 2. Réorganisation du travail
 - a. Adoption de méthodes agiles/Scrum
 - b. Création d'équipes autonomes
 - c. Flexibilisation des horaires
 - d. Télétravail partiel pour les fonctions support
- 3. Transition écologique
 - a. Plan de décarbonation
 - b. Éco-conception des produits
 - c. Économie circulaire
 - d. Formation aux enjeux environnementaux

Questions pour l'évaluation

- 1. Analyse historique (6 points)
 - a. Analysez l'évolution des modes d'organisation de TechnoVert en identifiant les principes clés de Taylor, Ford et du toyotisme mis en œuvre.
 - b. Évaluez les forces et faiblesses de chaque période organisationnelle.
- 2. Diagnostic actuel (6 points)
 - a. Identifiez les principaux dysfonctionnements organisationnels.

- b. En quoi les héritages taylorien et fordiste complexifient-ils la modernisation ?
 - c. Comment expliquer les résistances au changement ?
- 3. Recommandations (8 points)
 - a. Proposez une stratégie de transformation intégrant :
 - i. Les méthodes agiles/Scrum
 - ii. La robotisation/IA
 - iii. Les enjeux RSE
 - b. Précisez les étapes de mise en œuvre et les indicateurs de suivi
 - c. Anticipez les difficultés et proposez des solutions

Critères d'évaluation

- Compréhension des concepts théoriques (4 points)
- Capacité d'analyse et esprit critique (4 points)
- Pertinence des recommandations (4 points)
- Cohérence globale et argumentation (4 points)
- Prise en compte des dimensions humaines et environnementales (4 points)

Modalités

- Durée : 4 heures
- Documents autorisés : Non
- Travail individuel
- Format attendu : 8-10 pages

TechnoVert -

Tableau de Bord

RSE/ESG 2024-2034

Document de reporting extra-financier - Projections et objectifs

1. Indicateurs Environnementaux

Indicateur (référentiel)	2024	2026	2028	2030	2032	2034	Objectif
Émissions GES Scope 1&2 (tCO2e)	45,000	38,000	30,000	22,000	15,000	9,000	-80% vs 2024
Émissions GES Scope 3 (tCO2e)	180,000	165,000	145,000	120,000	90,000	65,000	-65% vs 2024
Consommation énergétique (MWh)	85,000	80,000	72,000	65,000	58,000	50,000	-40% vs 2024
% Énergies renouvelables	15%	35%	55%	70%	85%	95%	100%
Consommation d'eau (m3)	120,000	108,000	96,000	84,000	75,000	65,000	-45% vs 2024
Déchets produits (tonnes)	8,500	7,650	6,800	5,950	5,100	4,200	-50% vs 2024
% Déchets recyclés	45%	60%	75%	85%	90%	95%	>90%

2. Indicateurs Sociaux

Indicateur	2024	2026	2028	2030	2032	2034	Objectif
Effectif total	800	850	900	950	1000	1050	+30%
% Femmes cadres	28%	32%	38%	42%	45%	50%	Parité
Taux de formation	45%	60%	75%	85%	90%	95%	95%
Accidents du travail (Tf)	12	10	8	6	4	2	-80%
Turn-over volontaire	15%	12%	10%	8%	7%	6%	<7%
Index égalité H/F	85/100	88/100	91/100	94/100	97/100	99/100	>95/100

3. Indicateurs de Gouvernance

Indicateur	2024	2026	2028	2030	2032	2034	Objectif
% Administrateurs indépendants	30%	35%	40%	45%	45%	50%	>45%
% Femmes au CA	35%	40%	45%	50%	50%	50%	Parité
Note éthique fournisseurs	65/100	75/100	82/100	88/100	92/100	95/100	>90/100
% Achats responsables	25%	40%	55%	70%	85%	95%	>90%

4. Indicateurs Innovation Durable

Indicateur	2024	2026	2028	2030	2032	2034	Objectif
% CA produits éco-conçus	15%	30%	45%	60%	75%	85%	>80%
% Matériaux recyclés	20%	35%	50%	65%	80%	90%	>85%
Budget R&D verte (M€)	2.5	4	5.5	7	8.5	10	x4 vs 2024

Questions pour l'évaluation (10 points)

1. Analyse des trajectoires (4 points)

- a. Évaluez la cohérence des objectifs avec les exigences réglementaires (CSRD, taxonomie verte)
 - b. Identifiez les domaines où les progrès semblent trop optimistes ou insuffisants
 - c. Analysez les interdépendances entre les différents indicateurs
2. Risques et opportunités (3 points)
 - a. Identifiez les principaux risques d'exécution de cette stratégie
 - b. Évaluez les opportunités de création de valeur
 - c. Proposez des indicateurs complémentaires pertinents
3. Recommandations (3 points)
 - a. Suggérez des actions correctives pour les trajectoires problématiques
 - b. Proposez des moyens de fiabiliser le reporting
 - c. Identifiez les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs

Critères d'évaluation

- Compréhension des enjeux ESG : 3 points
- Pertinence de l'analyse : 3 points
- Qualité des recommandations : 2 points
- Prise en compte du contexte sectoriel : 2 points