



COLLECTION PRISE DIRECTE

Management des organisations *Terminale*

Guide pédagogique

Didier Bertholom
Véronique Blanc
Diane Seymourtier
Hana Touati-Souidi

Sommaire

Thème 5 : Le management stratégique : les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes

Chapitre 1 : Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs de l'organisation ?	p. 7
Programme	p. 7
Correction Ma recherche	p. 7
I. Les sources du pouvoir de direction	p. 10
II. Les différents styles de direction	p. 14
III. Les différents acteurs internes d'une organisation	p. 16
Entraînement – Concilier la mission d'enseignement avec les impératifs budgétaires	p. 20
Synthèse	p. 22
Synthèse rédigée	p. 23
Chapitre 2 : Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation ?	p. 27
Programme	p. 27
Correction Ma recherche	p. 27
I. Adapter les emplois et les compétences aux choix stratégiques des organisations	p. 30
II. Gérer la flexibilité pour répondre aux évolutions de son environnement	p. 32
III. Prendre en compte la responsabilité sociale de l'organisation	p. 36
Entraînement 1 – Anticiper les besoins en ressources humaines	p. 40
Entraînement 2 – Le bien-être des salariés au travail	p. 41
Synthèse	p. 42
Synthèse rédigée	p. 43
Chapitre 3 : Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?	p. 47
Programme	p. 47
Correction Ma recherche	p. 47
I. La politique de rémunération est un puissant facteur de motivation	p. 50
II. La rémunération n'est pas le seul facteur de motivation	p. 56
Entraînement 1 – Jobintree : bien rémunérer les talents	p. 60
Entraînement 2 – L'assistance publique – Hôpitaux de Paris	p. 61
Synthèse	p. 62
Synthèse rédigée	p. 63
Cas de synthèse 1 – Repetto	p. 65
Corrigé cas de synthèse 1	p. 69

Thème 6 : Le processus et le diagnostic stratégiques

Chapitre 4 : Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?p. 71

Programmep. 71

Correction Ma recherche.....p. 71

I. Les étapes du processus stratégique p. 74

II. Un processus stratégique pour assurer la pérennité de l'organisation p. 80

Entraînement – Michel et Augustin p. 84

Synthèse p. 86

Synthèse rédigée..... p. 87

Chapitre 5 : Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?.....p. 91

Programmep. 91

Correction Ma recherche.....p. 91

I. Le diagnostic interne : un bilan des ressources et des compétences de l'organisation p. 94

II. Le diagnostic externe : une analyse de l'environnement de l'organisation p. 99

Entraînement – Gourmibox, la tendance du « bien manger »..... p. 102

Synthèse p. 104

Synthèse rédigée..... p. 105

Cas de synthèse 2 – Microsoft se réinvente p. 109

Corrigé cas de synthèse 2p. 113

Thème 7 : La stratégie des organisations

Chapitre 6 : Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?p. 115

Programmep. 115

Correction Ma recherche.....p. 115

I. Le choix d'une stratégie concurrentielle p. 118

II. Le choix d'une stratégie globale de développement..... p. 122

III. Le choix d'une position sur la filière p. 126

Entraînement 1 – Lindt : sacrées tablettes p. 128

Entraînement 2 – Skoda : l'incroyable métamorphose d'un vilain petit canard..... p. 129

Synthèse p. 130

Synthèse rédigée.....p. 131

Chapitre 7 : Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ? p. 135

Programme p. 135

Correction Ma recherche..... p. 135

I. Des décisions stratégiques contraintes..... p. 138

II. Des décisions stratégiques proches de celles des entreprises.....	p. 142
Entraînement 1 – Projet stratégiques et dynamique de l'hôpital public	p. 148
Entraînement 2 – Renforcer l'université.....	p. 149
Synthèse	p. 150
Synthèse rédigée.....	p. 151
Chapitre 8 : Peut-on parler de stratégies pour les associations ?..	p. 157
Programme	p. 157
Correction Ma recherche.....	p. 157
I. Des stratégies limitées par la réalisation d'une mission et la prise en compte des parties prenantes	p. 160
II. Des stratégies de recherche et de pérennisation des ressources financières et humaines.....	p. 164
III. Des choix stratégiques nécessitant un contrôle stratégique.....	p. 168
Entraînement 1 – Les associations reconnues d'utilité publique.....	p. 172
Entraînement 2 – La vie associative vue par les associations locales..	p. 173
Synthèse	p. 174
Synthèse rédigée.....	p. 175
Cas de synthèse 3 – Le musée du Louvre.....	p. 179
Corrigé cas de synthèse 3	p. 183

Vers le BAC

Vers le bac 1 – Le cas du Mont-Saint-Michel.....	p. 185
Corrigé Vers le bac 1	p. 189
Vers le bac 2 – La tablette QOOQ : le premier coach culinaire tactile	p. 191
Corrigé Vers le bac 2.....	p. 195

Mots-clés

p. 197

1

Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs de l'organisation ?

PROGRAMME

<p>5.1 Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs de l'organisation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeant d'entreprise privée, d'organisation publique, d'association - Styles de direction - Salarié, fonctionnaire, bénévole - Cadre, employé, ouvrier - Délégué du personnel, délégué syndical - Associé, actionnaire, propriétaire - Adhérent 	<p>Les organes de direction ainsi que le statut du dirigeant-manager varient selon les types d'organisations. Le management est exercé avec un certain style qui résulte d'une combinaison de la personnalité des dirigeants et des composantes propres à l'organisation qu'ils conduisent.</p> <p>En matière d'animation et de mobilisation des hommes, le manager doit prendre en compte la diversité des acteurs au sein de l'organisation.</p> <p>Ces acteurs ont chacun des rôles dont les objectifs sont à la fois complémentaires et antagonistes. Toutefois, un même individu peut appartenir à plusieurs groupes et tenir plusieurs rôles, ce qui peut être générateur de tensions pour lui-même et pour le groupe.</p> <p>Chaque acteur (individu ou groupe) agit en vue de réaliser au mieux ses objectifs.</p> <p>Le management vise à concilier les objectifs de l'organisation avec ceux des différents acteurs.</p>
--	---	--

CORRECTION MA RECHERCHE

Interrogez dans votre entourage un salarié, un délégué du personnel, un chef d'entreprise ou un responsable d'association et posez-lui les questions suivantes :

- **Comment fonctionne votre organisation ?**
- **Un conflit a-t-il déjà opposé les acteurs de votre organisation ? Si oui, lequel ?**
- **Comment a-t-il été résolu ?**
- **Toutes les parties au conflit ont-elles obtenu satisfaction ? Pourquoi ?**

Il n'y a pas de corrigé type pour cette recherche. Voici toutefois quelques pistes :

Conflits :

- Salariés/employeur – augmentation des salaires (au niveau individuel ou au niveau collectif) ;
- Employeur/délégués du personnel – conditions de travail, horaires de travail, formation, hygiène, sécurité au travail... ;
- Salarié/salarié – mésentente professionnelle...

1

Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs ?

CAPACITÉS

- Identifier les différents acteurs dans les organisations, leurs rôles et leurs intérêts
- Identifier les différents styles de direction



Jean-Marie Sander, président de Crédit agricole SA, lors de l'assemblée générale de la banque, à Paris. Les actionnaires ont exprimé leur colère et leur exaspération devant les pertes enregistrées par le groupe en Grèce.



L'actualité de la question

Le premier constructeur automobile français, PSA Peugeot Citroën, a provoqué un choc, jeudi 12 juillet, en annonçant un plan global de 8 000 suppressions de postes en France, et la fin de la production dès 2014 à l'usine d'Aulnay (Seine-Saint-Denis), où travaillent plus de 3 000 salariés.

www.lemonde.fr, 12 juillet 2012 ■

- 1 Identifiez les différents acteurs des organisations et précisez les problèmes qui les opposent. Le groupe Crédit agricole a enregistré des pertes financières en Grèce. Ses actionnaires sont furieux car ils risquent de ne pas toucher de dividendes cette année.
Le groupe PSA va fermer son usine à Aulnay. Les salariés manifestent contre cette fermeture car ils veulent sauvegarder leurs emplois.
- 2 Ces organisations peuvent-elles répondre favorablement à leurs demandes? Pour ces deux organisations, il sera très difficile de répondre favorablement aux demandes car elles cherchent avant tout à assurer la pérennité de leurs activités. Les actionnaires du groupe Crédit agricole ne toucheront pas de dividendes et PSA ne reviendra pas sur sa décision de fermer l'usine d'Aulnay.

Ma recherche...

- Interrogez dans votre entourage un salarié, un délégué du personnel, un chef d'entreprise ou un responsable d'association et posez-lui les questions suivantes :
 - Comment fonctionne votre organisation ?
 - Un conflit a-t-il déjà opposé les acteurs de votre organisation ? Si oui lequel ?
 - Comment a-t-il été résolu ?
 - Toutes les parties au conflit ont-elles obtenu satisfaction ? Pourquoi ?

I. Les sources du pouvoir de direction

A Qui exerce le pouvoir de direction ?






Doc. 1

Les dirigeants d'une organisation finalisée (société commerciale, établissement public, association à but non lucratif...) s'expriment et agissent au nom de cette organisation. À ce titre, ils peuvent signer des contrats, acheter et vendre, faire des opérations financières, embaucher et licencier... Ils disposent pour cela de moyens financiers, matériels et humains qui peuvent être considérables et souvent démesurés par rapport à ceux dont ils disposaient à titre privé.

J.-M. Saussois, *Les Organisations*, Éd. Sciences humaines, 2012 ◀

Quel est le point commun entre Bernard Arnaud, Pierre Mongin, Harlem Désir, Laurence Parisot et un boulanger ? Ils sont tous dirigeants d'une organisation. Ils sont respectivement, président-directeur général (PDG) du groupe LVMH, président de la SNCF, premier secrétaire du Parti socialiste, présidente du Mouvement des entreprises de France (Medef) et gérant d'une entreprise individuelle. Ils sont cadres dirigeants de leur organisation. Pour la faire fonctionner, ils disposent d'un pouvoir permanent de direction.

- 1 Surlignez les passages expliquant en quoi consiste le pouvoir de direction d'un dirigeant.
- 2 Dans le tableau ci-dessous, relevez le titre donné à chaque dirigeant, précisez le nom puis le type d'organisation dans laquelle il exerce sa fonction.

Nom dirigeant	Titre	Nom organisation	Type d'organisation
 Bernard Arnaud	Président-directeur général	LVMH	Organisation à but lucratif Entreprise privée
 Pierre Mongin	Président	RATP	Organisation publique Entreprise publique
 Harlem Désir	Premier secrétaire	Parti socialiste	Organisation à but non lucratif – association
 Laurence Parisot	Présidente	Medef	Organisation à but non lucratif – association
 Boulanger	Gérant	–	Organisation à but lucratif Entreprise privée

Les différentes sources du pouvoir de direction

Je suis concepteur de sites Internet professionnel. Je propose mon savoir-faire à toutes les entreprises et principalement aux TPE-PME. J'ai choisi d'exercer en entreprise individuelle sous le régime d'auto-entrepreneur. Juridiquement, je suis propriétaire de mon entreprise. Je prends toutes les décisions et en contrepartie j'engage ma responsabilité.

Jérôme, entrepreneur individuel ◀

SARL DécoPlus Maison

STATUTS

Les soussignés,
Madame Durand née Marin Martine, née...
Mademoiselle Isabelle Leroy, née...

...

Ci-après dénommées les associés...

Article 14 - Gérance

Les associés décident de nommer :

Monsieur Riger Bernard

Gérant de la société pour une durée indéterminée.

Dans ses rapports avec les tiers de bonne foi, le gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.

Extrait des statuts de la SARL DécoPlus Maison ◀



Le 17 octobre 2011,

Le conseil d'administration d'Air France-KLM, réuni ce jour, a défini les orientations relatives à l'organisation et à la gouvernance d'Air France et du groupe Air France-KLM ainsi qu'à la désignation de ses dirigeants. [...]

Jean-Cyril Spinetta, président du conseil d'administration du groupe Air France-KLM, a été nommé président-directeur général du groupe Air France-KLM.

www.airfranceklm-finance.com ◀

- 3 Identifiez les dirigeants de ces trois organisations, puis précisez la source de leur pouvoir de direction.

Entreprise individuelle : dirigeant : Jérôme – source du pouvoir : propriété du capital.

SARL DécoPlus Maison : dirigeant : Bernard Riger – source du pouvoir : décision des associés entérinée par les statuts.

Groupe Air France-KLM : dirigeant : Jean-Cyril Spinetta – source du pouvoir : nomination du conseil d'administration.

B Comment le pouvoir de direction est-il exercé dans les organisations à but lucratif et à but non lucratif ?

Le pouvoir de direction dans les sociétés anonymes

L'assemblée générale des actionnaires d'une société anonyme se réunit dans les six mois suivant la clôture de son exercice comptable. Elle permet aux actionnaires de dialoguer avec le dirigeant et de participer aux décisions de l'entreprise en votant les projets de résolutions présentés par le conseil d'administration.

Foucher ◀

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société Air France-KLM et veille à leur mise en œuvre. Il concourt à ce titre avec la direction générale à son bon fonctionnement en s'appuyant sur les avis et les recommandations des comités spécialisés.

Les administrateurs sont au nombre de 15 dont 12 administrateurs nommés par l'assemblée (dont 2 représentants des salariés actionnaires) et 3 représentants de l'État nommés par arrêté.

www.airfranceklm-finance.com ◀

- 4 Surlignez les organes de direction qui participent à la gouvernance d'une société anonyme comme le groupe Air France-KLM.

Le contre-pouvoir de l'assemblée générale des actionnaires

Les actionnaires ont rejeté la résolution¹ accordant une prime de non-concurrence à l'ancien directeur général Pierre-Henri Gourgeon, malgré les explications du PDG du groupe, Jean-Cyril Spinetta, qui a été un moment hué. Ce sujet a été omniprésent dans les débats de l'assemblée générale.

C'était un peu la Saint-Gourgeon ce jeudi [...] pour l'assemblée générale d'Air France-KLM. L'ancien directeur général du groupe n'est certes plus dans l'entreprise depuis plus de sept mois, mais il n'a été question que de lui dans les propos des actionnaires, qui ont voté contre sa prime de non-concurrence de 400 000 euros décidée par le conseil d'administration en octobre 2011.

1. Décision.

www.latribune.fr, 31 mai 2012

- 5 Quelle décision approuvée par le conseil d'administration du groupe Air France-KLM a été rejetée par l'assemblée générale des actionnaires ?

C'est la décision d'accorder à l'ancien directeur général Pierre-Henri Gourgeon une prime de non-concurrence de 400 000 euros.

- 6 Montrez que la direction du groupe Air France-KLM est assurée de manière collégiale. Le conseil d'administration définit la stratégie du groupe et veille à sa mise en œuvre par la direction générale. Les actionnaires, propriétaires de la société, réunis au moins une fois par an, approuvent ou rejettent les décisions relatives à la gestion de l'entreprise prises par le CA.

L'assemblée générale des adhérents



L'Association française contre les myopathies (AFM) est une association de militants directement concernés par les maladies neuromusculaires. S'ils sont entourés de professionnels et d'experts externes, c'est à eux seuls – malades et proches de malades – qu'il revient de décider de la stratégie de l'association.

Toutes les décisions prises par l'Association française contre les myopathies sont guidées par l'urgence de vaincre les maladies neuromusculaires et par l'intérêt des malades. Ce sont en effet les malades et leurs proches qui sont aux commandes de l'association. Ils exercent leur pouvoir à travers deux instances : l'assemblée générale et le conseil d'administration. L'assemblée générale se réunit tous les ans en juin. À cette occasion, les adhérents se prononcent sur la politique et le rapport moral et financier de l'association.

Ils élisent également le conseil d'administration, qui lui-même n'est composé que de malades et de proches de malades. Celui-ci définit la politique et les actions de l'AFM et décide de ses engagements financiers. Chaque investissement est soumis pour avis au conseil scientifique ou au comité financier, composés d'experts bénévoles. Mais c'est au conseil d'administration qu'appartient la décision finale.

www.afm-telethon.fr

- 7 Quelle est la particularité des malades et des proches des malades au sein de cette association ?

Ils décident de la stratégie de cette association.

- 8 Surlignez les organes qui permettent aux adhérents d'exercer leur pouvoir de direction.

- 9 Expliquez comment ce pouvoir est exercé au sein de cette association.

Les deux organes sont composés de malades et de proches de malades qui ont également le statut d'adhérents. Ils élisent les membres du conseil d'administration, qui a pour rôle de définir la politique et les actions de l'association. Celles-ci seront approuvées ou désapprouvées lors de l'assemblée générale des adhérents, qui se réunit une fois par an.

L'assemblée délibérante dans les organisations publiques

La municipalité désigne, de manière courante, les organes de direction d'une commune, c'est-à-dire :

- **le conseil municipal** : il s'agit de l'instance délibérative élue au suffrage universel direct, chargée par ses délibérations des affaires de la commune. Les délibérations sont prises à la majorité absolue des suffrages exprimés ;
- **l'exécutif** : formé du maire et des adjoints. Le maire, élu par les conseillers municipaux lors de la première séance du nouveau conseil municipal, est seul chargé de l'administration.

www.vie-publique.fr

Les conseillers municipaux sont élus au suffrage universel direct par les électeurs français et européens inscrits sur les listes électorales.

<http://vosdroits.service-public.fr>

Le conseil général est l'assemblée délibérante du département en tant que collectivité territoriale, formée par la réunion des conseillers généraux. Il « règle par ses délibérations les affaires du département ».

www.vie-publique.fr

10 Surlignez les organes de direction d'une commune.

11 Expliquez pourquoi le pouvoir de direction d'un maire et de ses conseillers municipaux est légitime.

Le pouvoir du maire et de ses conseillers municipaux de diriger la commune est légitime car ils ont été élus au suffrage universel direct, donc démocratiquement, par les électeurs français et européens inscrits sur les listes électorales.

Le pouvoir de direction d'une commune

Finis les confusions de La Poste ou la détresse des automobilistes trompés par leur GPS. Sept communes de France ont appris vendredi, par le *Journal officiel*, le changement de leur nom. Ces communes, motivées par des homonymies ou par désir de réparer des erreurs du passé, ont enfin vu leur souhait exaucé, parfois très longtemps après leur demande. [...] Chaque commune, après délibération du conseil municipal et du conseil général, a dû motiver sa demande auprès du préfet par un dossier, examiné ensuite par le ministère de l'Intérieur. « Pour monter le dossier, nous avons ressorti des actes datant

du ^{XV}e siècle », s'amuse le maire de Saint-Martin-de-Pallières. La France détient le record européen du nombre de communes (36 000 villes et villages), et les changements de nom visent le plus souvent à singulariser des communes aux noms trop similaires. Ainsi, 12 % des villes et villages commencent par « Saint » ou « Sainte ». On compte 222 communes nommées Saint-Martin, 170 Saint-Jean et 153 Saint-Pierre. Depuis 2010, 29 communes ont changé de nom. Mais Montcuq continue d'assumer les plaisanteries.

© Alix Pichon, lefigaro.fr, 3 août 2012

12 Repérez puis surlignez les étapes de la procédure que doit suivre une commune pour obtenir le changement de son nom.

Ma synthèse

I. Les sources du pouvoir de direction

• Qui exerce le pouvoir de direction et quelle est sa source ?

Le pouvoir de direction est exercé par les dirigeants d'une organisation, qui s'expriment et agissent au nom de leur organisation. La source du pouvoir de direction trouve son origine dans la propriété du capital (entreprise individuelle), le vote des associés (SARL), le vote des membres d'un conseil d'administration (SA) ou dans la représentation démocratique (commune).

• Comment est exercé le pouvoir de direction ? Il est exercé de manière collégiale.

– Dans les organisations à but lucratif ? Via le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires.

– Dans les organisations à but non lucratif ? Via l'assemblée générale des adhérents.

– Dans les organisations publiques ? Via les assemblées délibératives pour les collectivités territoriales.

II. Les différents styles de direction

A Quels sont les différents styles de direction ?

Doc. 8

Les styles de direction

Le style de direction est la façon dont le dirigeant exerce le pouvoir dans ses relations avec les membres de l'organisation.

Paternaliste



Le dirigeant utilise la crainte, la menace et la sanction comme moyen de motivation. La communication s'effectue à sens unique, du haut vers le bas. Prise de décision centralisée, sans aucune consultation.

Autoritaire



Le dirigeant utilise les récompenses et les sanctions comme moyen de motivation. Il délègue des décisions de faible importance. Chacun cherche à se faire apprécier du dirigeant au lieu de développer un esprit d'équipe.

Consultatif



Le dirigeant ne prend aucune décision sans consulter son équipe. Les subordonnés se sentent impliqués. Le travail en équipe est encouragé. La communication est ascendante et descendante et transmise avec fidélité.

Participatif



Le dirigeant associe ses collaborateurs constitués en équipe à la prise de décision. La coopération est forte et l'esprit d'équipe est développé. La communication se fait réellement dans deux sens. Les contrôles sont largement décentralisés.

L'entretien d'évaluation de Matthieu, commercial, s'est très mal passé. Son dirigeant n'a rien voulu entendre sur la récession du marché du photovoltaïque. Si les objectifs fixés ne sont pas atteints à la fin de l'année, il sera licencié comme un autre de ses collègues.

Pour faire reconnaître la qualité de ses prestations, la société Sécurité MB a fait une demande de certification ISO 9001. Le dirigeant a donné à ses équipes carte blanche pour mener à bien ce projet.

Valérie travaille dans une entreprise familiale. Comme ses collègues, elle perçoit régulièrement des primes. Elle travaille très dur car elle a continuellement peur d'une sanction. Elle n'a aucune initiative, toutes les décisions sont prises par le chef d'entreprise.

Pierre, dirigeant d'une PME, souhaite recueillir l'avis de ses collaborateurs sur la nouvelle organisation du travail avant de prendre sa décision.

1 Pour chacune des 4 situations, identifiez le style de direction en le reliant à la définition proposée.

2 Selon vous, quel style de direction motive davantage les individus au travail. Justifiez votre réponse.

Le style participatif est le plus motivant car le salarié se sent valorisé et reconnu dans son travail. Il a droit à la parole, peut confronter son point de vue avec les autres membres de l'équipe. Il est autonome dans son travail et prend des décisions nécessaires à la réussite de son travail.

B Quels facteurs influencent les styles de direction ?

Doc. 9

Adapter son style de management

Manager, c'est avant tout savoir s'adapter. À cet égard, vous devez tenir compte de la spécificité de :

- votre environnement, c'est-à-dire de la situation et de la culture de votre entreprise, ainsi que des caractéristiques de votre équipe. Votre entreprise est-elle menacée par l'arrivée d'un concurrent particulièrement agressif ? Privilégiez plutôt le style autoritaire. Dirigez-vous une équipe de chercheurs [...] ? Soyez plutôt participatif ;
- vos collaborateurs. En effet, les individus qui composent votre équipe influencent votre style de management. Cherchez la « clé » de chaque membre sans les cataloguer. Interrogez-vous sur le moteur de chacun : certains, par exemple, avancent à la reconnaissance, d'autres à l'action, ou bien à l'autonomie ;
- votre personnalité. Être manager, cela n'est pas jouer un rôle, soyez au contraire naturel et sincère. Ouvrez-vous

aux styles de management qui vous sont moins familiers, en retenant seulement les caractéristiques qui vous correspondent.

Vous savez à présent quels sont les différents styles existants. Prenez ce qu'il y a de meilleur en chacun d'eux et préparez-vous à développer davantage votre pratique en découvrant tout votre potentiel.

Qu'est-ce qu'un style efficace ? C'est un style qui permet au manager d'obtenir avec son équipe les résultats prévus au moindre coût. On entend par « coût » le coût économique, le coût social et le coût psychologique. En effet, on dira qu'un manager est plus ou moins efficace en fonction du taux d'absentéisme de son équipe, de la satisfaction de ses collaborateurs, du nombre de journées de grève, du nombre d'accidents du travail, et bien sûr en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs de son service.

La Bible du manager, Éditions ESF, 2011

3 Montrez que le style de direction n'est pas réellement choisi par un dirigeant.

Le style de direction n'est pas réellement choisi par un dirigeant car il doit tenir compte de sa personnalité, de l'environnement hostile ou favorable de son organisation, de la culture de son organisation, des caractéristiques des équipes à diriger, des collaborateurs (caractère, motivation).

4 Surlignez les indicateurs qui permettent de dire qu'un style de direction est plus ou moins efficace.

5 Selon vous, existe-t-il un style de direction idéal ?

Le dirigeant doit prendre le meilleur de chacun des quatre styles et trouver le sien. Par conséquent, il n'existe pas de style de direction idéal mais des styles adaptés à diverses situations.

Ma synthèse

II. Les différents styles de direction

• Qu'est-ce qu'un style de direction ? Quelles en sont les quatre formes ?

Le style de direction est la façon dont le dirigeant exerce le pouvoir dans ses relations avec les membres de l'organisation. Il existe 4 styles de direction : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.

• Quels facteurs influencent les styles de direction ?

Les facteurs influençant les styles de direction sont la personnalité du dirigeant, l'environnement de l'organisation, sa culture ainsi que les caractéristiques des équipes et des individus à diriger.

Il n'existe pas de style de direction idéal, mais des styles adaptés à diverses situations.

III. Les différents acteurs internes d'une organisation

A Quels sont leurs divers rôles ?

Doc. 10

Les acteurs d'une organisation à but non lucratif

Association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, créée en 1989 et reconnue d'utilité publique par décret du 7 mars 2012, Handi'Chiens (ex-ANCAH) a pour mission d'éduquer et de remettre gratuitement des chiens d'assistance à des personnes atteintes d'un handicap moteur.

L'équipe d'Handi'Chiens :

- ◆ plus de 500 bénévoles dont 330 familles d'accueil, 52 délégués aux familles d'accueil et de nombreux bénévoles auprès des centres ;
- ◆ 28 collaborateurs salariés dont 17 éducateurs spécialisés au sein d'un siège social et de 4 centres d'éducation.

L'éducation d'un chien dure deux ans, en famille d'accueil puis dans l'un des 4 centres labellisés Handi'Chiens. Son parcours qui en fera un chien d'exception revient à 13 600 euros à l'association, mais tout est gratuit pour la personne handicapée.

www.handichiens.org



- 1 À l'aide de vos connaissances et du document ci-dessus, énumérez les acteurs participant au fonctionnement d'une association, puis précisez leur rôle.

Les acteurs participant au fonctionnement d'une association sont les donateurs (particuliers, entreprises, fondations, clubs services, collectivités locales et territoriales...), les adhérents, qui paient une cotisation (les sommes collectées feront partie des ressources financières de l'association), les bénévoles (ici, des familles d'accueil, des délégués aux familles d'accueil), qui rendent gratuitement des services, et les salariés, qui travaillent contre une rémunération.

- 2 Expliquez la nécessité pour cette association d'embaucher des salariés.

Les chiens ont pour mission d'assister des personnes handicapées dans leur vie quotidienne. Leur éducation doit être fiable et d'une grande qualité. L'association doit donc recruter des personnes qualifiées, formées, disposant de compétences particulières.

Doc. 11

Les acteurs d'une organisation publique

La communauté de communes du Clermontais est actuellement composée de 20 communes. [...] D'une superficie de plus de 200 km², le territoire intercommunal représente un bassin de vie de plus de 22 000 habitants, principalement regroupés sur les communes de Clermont-l'Hérault, Paulhan et Canet. [...]

Dans le cadre du développement de ses compétences, la communauté de communes du Clermontais renforce réguliè-

èrement ses effectifs. [...] [Elle] recrute uniquement des agents fonctionnaires par mutation, détachement ou inscrits sur liste d'aptitude des concours de la fonction publique territoriale. Exceptionnellement, dans le cadre de remplacements temporaires de courte durée (pour des congés maternité, maladie, accident du travail, etc.), elle peut être amenée à recruter des agents non titulaires de la fonction publique.

www.cc-clermontais.fr

- 3 Présentez l'organisation de la communauté de communes du Clermontais.

La communauté de communes du Clermontais est une organisation publique. Elle regroupe actuellement 20 communes qui totalisent 22 000 habitants.

- 4 Repérez deux catégories distinctes de personnel travaillant dans cette organisation.

La communauté de communes emploie des agents fonctionnaires et des agents non titulaires, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas le statut de fonctionnaire.

Devenir agent de la fonction publique territoriale

Pour accéder à la fonction publique, les concours représentent la voie royale.

Attention, la réussite à un concours au sein de la fonction publique territoriale ne vaut pas recrutement ! Vous serez inscrit sur une liste d'aptitude nationale valable un an, renouvelable deux fois. Au-delà de cette durée, vous perdrez le bénéfice de la réussite au concours...

Vous devrez donc vous rapprocher des collectivités susceptibles de recruter, avec CV et lettre de motivation.

www.pole-emploi.fr

Les fonctionnaires et agents non titulaires sont soumis à diverses obligations en raison de leur qualité d'agent public : obligations de secret et de discrétion professionnels, de réserve, d'information du public et d'obéissance hiérarchique.

<http://vosdroits.service-public.fr>

L'obligation de neutralité : le fonctionnaire doit assurer ses fonctions à l'égard de tous les administrés dans les mêmes conditions, quelles que soient leurs opinions religieuses ou politiques, leur origine, leur sexe, et doit s'abstenir de manifester ses opinions.

www.vie-publique.fr

- 5 Devient-on agent fonctionnaire territorial dès l'obtention d'un concours ? Justifiez votre réponse.

Non, on ne le devient pas car la réussite au concours ne garantit pas un emploi. Le lauréat est inscrit sur une liste d'aptitude nationale et a un an pour trouver un emploi dans une collectivité territoriale.

- 6 Surlignez les obligations auxquelles sont soumis les fonctionnaires puis repérez celle qui protège les usagers de toute discrimination.

L'obligation de neutralité est celle qui protège les usagers de toute discrimination.

Les acteurs d'une organisation à but lucratif

Hier, une vingtaine de salariés de l'équipe de nuit des Transports Prudent de Branges ont débrayé de 20 heures à 22 heures. Ces derniers dénoncent le manque de dialogue avec l'équipe dirigeante.

En cause, une réorganisation du travail pour laquelle les salariés regrettent de ne pas avoir été consultés. « C'est mon rôle de patron de montrer à mes chefs d'équipe comment organiser les choses : je suis logisticien, c'est mon métier », répond le dirigeant de l'entreprise, Dominique Prudent, revenu sur place pour discuter.

Certaines tensions ont également été dénoncées : « Les gens sont las des reproches, des gueulantes », lâche Patrick Secco, délégué du personnel et membre du comité d'entreprise. [...]

Les échanges entre le dirigeant et les salariés ont duré une heure et demie. « Le principal, c'est qu'on puisse dialoguer et avancer. Mais sur la méthode, je ne vous félicite pas : vous avez une réunion de délégués demain », regrette-t-il en s'adressant à son personnel. « On voulait lui montrer qu'il faut qu'il y ait du dialogue : je suis juste le porte-parole de



personnes qui en ont marre », justifie Éric Cottet, délégué syndical CGT, délégué du personnel et membre du comité d'entreprise.

Peu avant 22 heures, l'ensemble des salariés s'est remis au travail.

www.lejls.com, 27 janvier 2012

- 7 Expliquez quel est le problème de management à l'origine du conflit dans cette organisation.

Les salariés de la société Transports Prudent de Branges ont débrayé pour manifester contre un manque de dialogue avec le dirigeant. Ils lui reprochent d'avoir procédé à une réorganisation du travail sans les consulter.

- 8 Parmi les salariés, certains avaient un statut particulier pour défendre des intérêts professionnels. Identifiez-les puis précisez leur fonction.

Le premier, c'est Patrick Secco, il est délégué du personnel et membre du comité d'entreprise.

Le second, c'est Éric Cottet, il est délégué syndical CGT, délégué du personnel et membre du comité d'entreprise.

Les intérêts complémentaires

Le Stif, Syndicat des transports d'Île-de-France, a attribué un appel d'offres à une société qui souhaite implanter ses centres d'appels au Maroc. Jusqu'alors, deux centres d'appels de la société Webhelp, à Fontenay et à Saint-Avold, en Moselle, se partageaient ce marché. Aujourd'hui, une cinquantaine de salariés du site fontenaisien est menacée. En Moselle, cette décision pourrait entraîner le licenciement d'une trentaine de personnes.

Nouveau coup dur pour l'emploi dans le bassin fontenaisien. « Ce contrat, c'est 50 % du chiffre d'affaires de Fontenay » précise Vincent Bernard, directeur France de Webhelp. Alors, si ce marché était perdu, l'entreprise se retrouverait dans une impasse si elle ne trouve pas de nouveaux clients. « On vit avec la crainte du plan de sauvegarde des emplois », avoue Aurélien Rabette, directeur du site. Licencier 50 personnes, cela revient à faire plonger l'entreprise.

À l'annonce de cette nouvelle, les salariés n'ont pas débrayé, hier. « On mène le même combat : la pérennité de nos emplois », précise Nadège Chainier, déléguée CFDT du personnel. Dans cette entreprise, on appelle le patron par son prénom. Pour ce dernier, la seule explication est financière. « On ne nous a jamais reproché quoi que ce soit au niveau la qualité du site. » La direction du groupe, elle aussi, compte sauver ses emplois. Elle se retrouve coincée entre salariés et institutions publiques.



Elouën Martin, www.entreprises.ouest-france.fr, 29 juillet 2012

9 Quel est le problème rencontré par la société Webhelp ?

Le Stif, Syndicat des transports d'Île-de-France, a attribué le contrat d'appel d'offres à une société concurrente de la société Webhelp. La perte de ce contrat menace les emplois de cette société, qui pourrait décider du licenciement d'une trentaine de personnes.

10 Quelles sont les conséquences de la décision du Stif pour l'avenir de cette société ?

La décision du Stif menace les emplois de cette société, qui pourrait décider du licenciement d'une trentaine de ses salariés. Privée de ces ressources humaines, la société Webhelp aura du mal à trouver de nouveaux clients et risque de ne pas pouvoir assurer sa pérennité.

11 Montrez que les intérêts de la direction et des salariés sont complémentaires.

La direction et les salariés ont un intérêt commun, c'est la sauvegarde des emplois. Pour l'entreprise, les licenciements envisagés représentent un coût qui risque de grever lourdement les finances de la société. Le dirigeant a donc tout intérêt à essayer de récupérer ce marché. Les salariés souhaitent garder leur emploi, car le contexte économique et régional est défavorable pour trouver un autre travail.

Les intérêts antagonistes

L'an prochain, les groupes du CAC 40 vont distribuer davantage de dividendes. Ils devraient y consacrer 38 milliards d'euros. C'est une excellente nouvelle. Pour leurs actionnaires, bien sûr. Pour les finances publiques aussi, qui verront la toute nouvelle taxe de 3 % sur les dividendes s'appliquer à une base plus large. Pour le pays tout entier, enfin. Au moment où ses capacités de rebond font débat, la bonne santé de ses champions a quelque chose de réconfortant.

Alors bien sûr, dans un monde en crise, cet accès de générosité peut surprendre. D'autant qu'il s'appliquera aux profits 2012, qui seront très probablement en recul par rapport à ceux de 2011. En clair, la proportion des bénéfices transformée en dividendes par les Total, Sanofi, GDF-Suez et autres va augmenter, comme chez la plupart de leurs homologues des grands indices boursiers occidentaux. Aux États-Unis notamment, les dividendes trimestriels ont atteint des

niveaux records, alors même que la conjoncture y patine toujours. On peut évidemment s'en plaindre. Y voir un nouveau signe de la tendance de ces groupes à favoriser leurs actionnaires au détriment de leurs salariés ou de leurs programmes d'investissement. [...]

Ce souci de satisfaire l'actionnaire est moins le fruit d'un choix que d'une nécessité. Privées de crédit bancaire ou presque, les grandes entreprises doivent plus que jamais se tourner vers les marchés pour se financer. Et comme elles ne peuvent pas tabler sur le potentiel d'appréciation de leur cours de Bourse pour séduire les investisseurs, c'est le dividende qui fait office de produit d'appel. Un dividende qui se doit d'être généreux et en croissance régulière, pour fidéliser les actionnaires et en attirer de nouveaux.

François Vidal, www.lesechos.fr, 18 septembre 2012

- 12** Pour quels acteurs internes et externes des entreprises du CAC 40 l'augmentation des dividendes est-elle une bonne nouvelle ? Les actionnaires sont propriétaires d'une société anonyme. En cette qualité, ils vont bénéficier d'une distribution conséquente de dividendes.

L'État est un acteur externe, il recevra 3 % du montant des dividendes perçus par les actionnaires au titre de la nouvelle taxe.

- 13** Pourquoi cette distribution défavorisera-t-elle ces entreprises et leurs salariés ?

Les salariés peuvent craindre pour leurs augmentations salariales. Par ailleurs, l'entreprise devra renoncer par cette distribution généreuse à certains investissements.

- 14** Montrez que la décision de favoriser les actionnaires s'impose aux entreprises du CAC 40.

Pour réaliser leurs investissements, les grandes entreprises cotées en Bourse se financent sur les marchés financiers car elles sont privées de crédits bancaires. Pour attirer les investisseurs, elles ne peuvent pas compter sur leurs actions car leur valeur dépend de leur cours en Bourse. De ce fait, le seul choix qui s'impose est celui de favoriser les actionnaires pour les fidéliser et en attirer d'autres.

Ma synthèse

III. Les différents acteurs internes d'une organisation

- Quels sont les rôles des acteurs internes d'une organisation à but non lucratif ?

Les adhérents paient une cotisation, les bénévoles rendent gratuitement des services.

- ...d'une organisation à but lucratif ?

Les délégués du personnel et les délégués syndicaux défendent les intérêts professionnels des salariés, les salariés travaillent contre une rémunération.

- ...d'une organisation publique ?

Un fonctionnaire est un individu travaillant pour la fonction publique, il a été recruté par concours.

- Les intérêts des acteurs internes sont-ils complémentaires ou antagonistes ?

Les intérêts sont complémentaires lorsque les acteurs ont des attentes communes et antagonistes dans le cas contraire.

CONCILIER LA MISSION D'ENSEIGNEMENT AVEC LES IMPÉRATIFS BUDGÉTAIRES

Doc. 1

L'université de Nantes est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche. Son ministère de référence est le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Olivier Laboux est professeur des universités depuis 2003. Il succède à Yves Lecointe, président de l'université de Nantes

de mars 2007 à mars 2012. Le président, élu pour quatre ans à la majorité absolue des membres élus du conseil d'administration, dirige l'université. Il est assisté des vice-présidents siégeant au sein du bureau composé de membres élus sur sa proposition, de chargés de mission, d'un secrétaire général, responsable de la gestion, d'un agent comptable.

www.univ-nantes.fr

Doc. 2

À Nantes, les enseignants chercheurs, les directeurs de département, et même le président de l'université, qui garde le sourire, ont en réalité la gorge très serrée en cette rentrée.

Cette université, qui accueille plus de 30 000 étudiants, affichait l'an dernier un budget en déficit de 9 millions d'euros sur 301 millions et elle applique une politique de rigueur : des cours sont supprimés, des formations ferment, et l'université a décidé de ne plus financer la totalité des heures complémentaires des enseignants. C'est le régime sec et cela ne concerne pas que les lettres. Finalement le budget a été équilibré, au prix de mesures d'économies.

À la faculté de sciences, « on a un master en composants électroniques qui ferme en cette rentrée », regrette Dominique Averty, le responsable du département de physique à la fac de sciences, « et si les difficultés persistent, on sera amené à

fermer d'autres formations », ajoute-t-il. Et pourtant ces masters de physique offrent des débouchés, les laboratoires de sciences ont une renommée internationale, mais l'université ne peut plus se permettre d'ouvrir certaines formations et les équipements coûtent cher. Le vice-doyen de la fac de sciences, Ahmed Rahmani, est très inquiet pour 2013, il n'est pas certain de pouvoir faire fonctionner les salles de travaux pratiques.

La faute à l'autonomie ?

Alors pourquoi cette université est-elle dans le rouge ? À Nantes, une raison apparaît clairement : les carrières des enseignants ont progressé, les salaires ont augmenté, et l'État n'a pas donné d'argent supplémentaire. Pour le président de l'université, il faut que l'État tienne ses engagements. L'université, autonome, doit se débrouiller toute seule avec un budget qui n'augmente pas. Difficile. En lettres, certains maîtres de conférences comme Patrick Lang, en philosophie, accusent la loi sur l'autonomie des universités, votée en 2007. Pour Valentin Bourgeois, de l'Unef, le premier syndicat étudiant, « il ne faut pas que l'université continue de voter un budget en déficit. Il faut au contraire que le président de l'université de Nantes ramène des sous du ministère ! », tempête-t-il. [...]

Des arbitrages cruciaux

L'université de Nantes peut-elle espérer un geste du ministère de l'Enseignement supérieur ? Les négociations se jouent en ce moment entre les universités, le ministère de l'Enseignement supérieur et celui du Budget. Mais à Nantes, l'université devrait à nouveau être en déficit en 2013 puisqu'elle a épuisé son fonds de roulement, c'est-à-dire ses réserves, et, globalement, Louis Vogel, le président de la CPU, la Conférence des présidents d'université, n'est pas optimiste. « Dans le contexte actuel, il est très difficile d'espérer des augmentations », explique-t-il.

www.franceinfo.fr, 18 septembre 2012



Au terme de longues tractations avec Bercy, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est l'un des six ministères préservés dans le projet de loi de finances pour 2013, présenté vendredi 28 septembre en Conseil des ministres. [...] Dans un contexte inquiétant sur la santé financière des universités, le budget des établissements augmente de 250 mil-

lions d'euros, à 12,76 milliards d'euros, contre 12,51 milliards un an auparavant. « Toutes les ressources augmentent, les universités verront leurs moyens augmenter entre 1,5 % et 3 % », assure la ministre.

Nathalie Brafman, www.lemonde.fr, 28 septembre 2012 ◀

1 Présentez l'université de Nantes.

L'université de Nantes est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche. C'est une organisation publique.

2 Identifiez son dirigeant, puis repérez la source de son pouvoir de direction.

Olivier Laboux est dirigeant de l'université de Nantes depuis avril 2012. La source de son pouvoir de direction est sa nomination par le conseil d'administration à ce poste de président de l'université de Nantes.

3 Exposez le problème de management auquel est confrontée l'université de Nantes.

L'université de Nantes doit opérer des choix difficiles pour la prochaine rentrée universitaire : les dotations allouées par l'État pour son fonctionnement n'ont pas augmenté alors qu'elle doit faire face à une hausse des salaires de ses enseignants. Faute d'un budget suffisant et ne disposant plus de réserves, elle doit renoncer à assurer certaines de ses formations.

4 Identifiez les acteurs internes concernés par cette situation.

Les acteurs concernés par cette situation sont les enseignants, les enseignants chercheurs, les directeurs de département, le président et ses collaborateurs (vice-présidents, chargés de mission, secrétaire général, responsable de la gestion et agent comptable), les étudiants et leur syndicat (l'Unef).

5 Montrez que les impératifs du budget de l'État et les intérêts de l'université de Nantes sont opposés.

Pour assurer sa mission de service public de formation des étudiants, l'université de Nantes doit disposer de moyens financiers suffisants. Or la préoccupation actuelle de l'État est la réduction de ses dépenses publiques. Dans ce contexte, il est donc difficile de concilier les impératifs de l'État avec les intérêts de l'université de Nantes.

6 Indiquez si l'augmentation du budget du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est une réponse suffisante au problème de management.

Le projet de loi de finances pour 2013 prévoit une augmentation entre 1,5 % et 3 % du budget des établissements universitaires. Cette hausse de moyens financiers est une bouffée d'oxygène pour les universités, mais sera-t-elle suffisante pour permettre aux universités de boucler leurs budgets 2013 ?

Synthèse

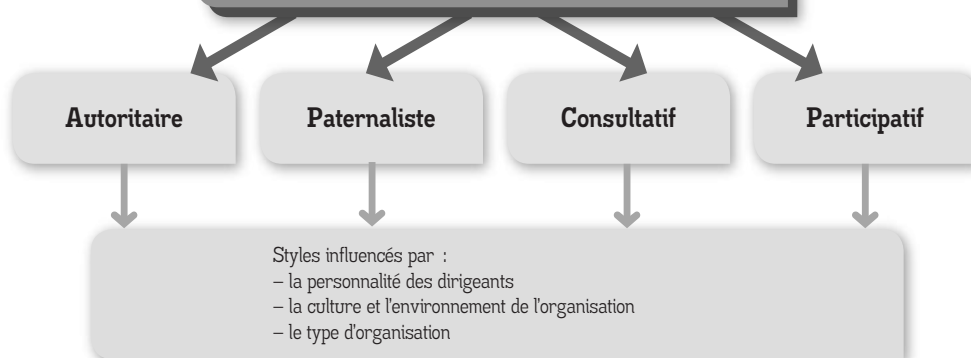
SCHEMA ANIMÉ

chapitre 1

Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs ?

	Organisations à but non lucratif	Organisations à but lucratif	Organisations publiques
Diversité des dirigeants	Président	Président, PDG, gérant	Président, maire...
Gouvernance collégiale	AG des adhérents	AG des actionnaires, CA	Ass. délibérante
Sources du pouvoir de direction	Vote des adhérents	Propriété du capital, vote des associés, nomination	Représentation démocratique, nomination
Acteurs internes	Adhérents, bénévoles, salariés...	Associés, actionnaires, salariés, délégués syndicaux, du personnel...	Fonctionnaires, agents non titulaires

Les quatre styles de direction



Mots clés

- **Cadre** : personne qui assure des fonctions d'encadrement et dirige les activités des employés et des responsables du niveau inférieur.
- **Délégué du personnel** : représentant élu par les salariés dans une entreprise de plus de 11 salariés.
- **Délégué syndical** : salarié qui est le représentant d'une organisation syndicale.

- **Employé** : salarié qui a la charge d'une tâche mais n'a pas de responsabilité de supervision du travail des autres.
- **Fonctionnaire** : individu travaillant pour la fonction publique et recruté par concours.
- **Ouvrier** : salarié qui effectue un travail manuel.

- **Pouvoir de direction** : pouvoir exercé par les dirigeants d'une organisation, qui signent des contrats, achètent et vendent, font des opérations financières, embauchent et licencient.
- **Style de direction** : façon dont le dirigeant exerce le pouvoir dans ses relations avec les membres de l'organisation.

LE MANAGEMENT PEUT-IL TENIR COMPTE DE L'INTÉRÊT DE TOUS LES ACTEURS DE L'ORGANISATION ?

I. Les sources du pouvoir de direction

A. Qui exerce le pouvoir de direction ?

1) Les dirigeants exercent le pouvoir de direction

Le pouvoir de direction est exercé par les dirigeants d'une organisation. Ils sont cadres dirigeants de leur organisation. À ce titre, ils s'expriment et agissent pour le compte et dans l'intérêt de leur organisation dans la limite des pouvoirs qui leur ont été confiés. Ils signent des contrats, achètent et vendent, font des opérations financières, embauchent, licencient. Pour remplir leur mission de dirigeant, ils disposent de ressources financières, matérielles ou humaines, qui peuvent être très importantes. Ils portent le titre de gérant dans une société à responsabilité limitée, de président ou président-directeur général (P-DG), en cas de cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général (DG) au sein d'une société anonyme. Ils sont désignés aussi comme entrepreneur, chef d'entreprise, premier secrétaire d'un parti politique, président d'un syndicat, d'un conseil régional, général, maire.

2) La source du pouvoir de direction des dirigeants

Elle trouve son origine dans :

- la propriété du capital pour une entreprise individuelle ;
- la décision des associés prise par un vote à l'unanimité lors d'une assemblée des associés dans une société à responsabilité limitée. Les statuts de la société mentionnent cette décision.
- le vote des membres d'un conseil d'administration d'une société anonyme, appelés administrateurs et nommés par l'assemblée des actionnaires.
- le vote des citoyens par suffrage universel direct pour un maire ou le vote du conseil régional ou général pour le président d'une collectivité territoriale.

B. Comment le pouvoir de direction est-il exercé dans les organisations à but lucratif et à but non lucratif ?

Le pouvoir de direction est exercé de manière collégiale.

1) Dans les organisations à but lucratif

Dans une société anonyme, ce pouvoir est exercé d'une part par le conseil d'administration, et d'autre part par l'assemblée générale des actionnaires.

Le conseil d'administration est représenté par son président. Il est composé au minimum de 3 membres et au maximum de 18 membres, appelés administrateurs et nommés par l'assemblée générale des actionnaires. Il détermine la stratégie de la société.

L'**assemblée générale des actionnaires** se réunit dans les six mois suivant la clôture de l'exercice comptable. Elle permet aux actionnaires de dialoguer avec le dirigeant et de participer aux décisions de l'entreprise en votant les projets de résolutions présentés par le conseil d'administration. Concrètement, elle approuve les comptes de l'exercice comptable, le montant des dividendes ou encore des opérations sur le capital. Il s'agit d'un contrôle *a posteriori* des actions du conseil d'administration.

2) Dans les organisations à but non lucratif

Dans une association, le pouvoir est exercé par l'**assemblée générale des adhérents**. Elle est souveraine, c'est-à-dire que ses décisions s'imposent aux autres instances dirigeantes. Comme dans une société anonyme, elle approuve ou désapprouve la gestion de l'association par le **conseil d'administration**, au terme de débats et de votes portant notamment sur le rapport d'activité et le rapport comptable.

C. Comment le pouvoir de direction est-il exercé dans les organisations publiques ?

1) Les collectivités territoriales

Dans les collectivités territoriales, le pouvoir de direction est exercé par des assemblées délibératives :

- le **conseil régional** est l'assemblée délibérante des régions. Il est composé de conseillers régionaux élus au suffrage universel direct. En mars 2010, ils ont été élus pour un mandat de quatre ans. Ils seront remplacés en mars 2014 par des conseillers territoriaux. Les conseillers élisent parmi leurs membres un président. Le conseil régional règle par ses délibérations les affaires de la région. Il émet des avis sur les problèmes de développement et d'aménagement, pour lesquels il doit obligatoirement être consulté ;
- le **conseil général** est l'assemblée délibérante d'un département. Il est composé des conseillers généraux élus au suffrage universel direct à raison d'un conseiller par canton. En 2011, ils ont été élus pour un mandat de trois ans puisqu'en 2014 ils seront remplacés par un nouveau statut de conseiller territorial. Le conseil général gère les affaires du département, notamment la création des services publics départementaux, la gestion des biens du département et son budget ;
- le **conseil municipal** est l'assemblée délibérante d'une commune. Les conseillers municipaux sont élus au suffrage universel direct pour une durée de six ans. Le maire est élu par et au sein du conseil municipal à scrutin secret et à la majorité. Le conseil municipal règle par ses délibérations les affaires de la commune.

2) Les entreprises publiques

Une entreprise publique est une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises.

Le pouvoir de direction est exercé par un conseil d'administration et une assemblée générale des actionnaires lorsqu'elles ont le statut juridique de société anonyme.

II. Les différents styles de direction

A. Quels sont les différents styles de direction ?

Le style de direction est la façon dont le dirigeant exerce le pouvoir dans ses relations avec les membres de l'organisation.

Il existe quatre styles de direction.

• **Autoritaire**

Le dirigeant n'hésite pas à utiliser la crainte, la menace ou la sanction comme moyen de motivation. La communication s'effectue à sens unique du haut vers le bas. Les décisions sont prises au sommet de la hiérarchie, sans aucune consultation.

• **Paternaliste**

Le dirigeant utilise les récompenses et les sanctions comme moyen de motivation. Il délègue des décisions de faible importance. Les membres du personnel cherchent à se faire apprécier du dirigeant au lieu de développer un esprit d'équipe.

• **Consultatif**

Le dirigeant ne prend aucune décision sans consulter son équipe. Les subordonnés se sentent impliqués. Le travail en équipe est encouragé. La communication est ascendante et descendante et transmise avec fidélité.

• **Participatif**

Le dirigeant associe ses collaborateurs constitués en équipe à la prise de décision. La coopération est forte et l'esprit d'équipe est développé. La communication se fait réellement dans les deux sens. Les contrôles sont largement décentralisés.

B. Quels facteurs influencent les styles de direction ?

Le style de direction pratiqué dans une organisation dépend :

- du type d'organisation (entreprise privée, association, établissement public...);
- de la taille de l'organisation (TPE, PME, grande entreprise, groupe...);
- du secteur d'activité (tertiaire, transport, industrie...);
- de la culture de l'organisation ;
- de son environnement ;
- de la personnalité du dirigeant ;
- des caractéristiques des équipes à diriger ;
- des collaborateurs (caractère, motivation) ;
- de la structure de l'entreprise (pouvoir décentralisé ou non).

Il n'existe pas de style de direction idéal, mais des styles adaptés à diverses situations.

Le dirigeant doit prendre le meilleur de chacun des quatre styles et trouver le sien.

III. Les différents acteurs internes d'une organisation

A. Quels sont leurs divers rôles ?

1) Dans les organisations à but non lucratif

De nombreux acteurs internes agissent pour atteindre un objectif commun au sein des organisations à but non lucratif.

- Les **adhérents** paient une cotisation, qui constitue une des ressources financières d'une association ou d'un syndicat. En contrepartie, ils bénéficient de services privés gratuits.
- Les **bénévoles** apportent à titre gratuit leurs savoir-faire, leurs compétences ou leur temps pour remplir différentes missions d'une association.
- Les **salariés**, comme les bénévoles, apportent également leurs compétences, leurs savoir-faire mais en contrepartie ils perçoivent un salaire.

2) Dans les organisations à but lucratif

Il existe une diversité d'acteurs dans ce type d'organisations.

- **Les salariés** travaillent contre un salaire, Ils peuvent avoir différents statuts :
 - ouvrier : c'est un salarié qui effectue un travail manuel ;
 - employé (on parle aussi parfois d'exécutant, d'opérationnel ou de collaborateur) : il a la charge d'une tâche, mais n'a pas de responsabilité de supervision du travail des autres ;
 - cadre : c'est une personne qui assure des fonctions d'encadrement, il dirige les activités des employés et des responsables du niveau inférieur.
- **Les délégués du personnel** sont des représentants élus par les salariés, obligatoirement présents dans les entreprises de plus de 11 salariés. Ils représentent les salariés auprès du dirigeant, défendent leurs intérêts professionnels individuels ou collectifs.
- **Les délégués syndicaux** sont des salariés qui sont les représentants d'une organisation syndicale. Les délégués ont une fonction de représentation et de défense du personnel syndiqué, et des intérêts collectifs.

3) Dans les organisations publiques

Un fonctionnaire est un individu travaillant pour la fonction publique, il a été recruté par concours.

Un agent non fonctionnaire travaille pour la fonction publique avec un statut de contractuel.

B. Leurs intérêts sont-ils complémentaires ou antagonistes ?

Les acteurs d'une organisation agissent en vue de réaliser au mieux leurs objectifs. Leurs intérêts peuvent être complémentaires ou antagonistes.

Les intérêts sont complémentaires lorsque les acteurs ont des attentes communes et antagonistes dans le cas contraire.

Le management vise à concilier les objectifs de l'organisation avec ceux des différents acteurs.

2

Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation ?

PROGRAMME

5.2 Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation ?	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - Marché interne, marché externe - Externalisation - Statut de l'emploi - Flexibilité des ressources humaines - Politique de formation - Management des connaissances - Responsabilité sociale 	<p>Les organisations doivent commencer par prévoir les qualifications et les compétences individuelles dont elles auront besoin pour mettre en œuvre la stratégie qu'elles ont définie.</p> <p>La gestion stratégique des emplois et des compétences consiste à adapter les ressources humaines aux besoins immédiats et futurs de l'organisation tant au niveau quantitatif que qualitatif.</p> <p>Ces compétences pourront être recherchées en interne (recrutements internes et formation continue) ou en externe (recrutements externes et externalisation).</p> <p>Afin de répondre rapidement aux évolutions de l'environnement, les organisations peuvent recourir à différentes formes juridiques de la relation de travail afin d'accroître la flexibilité.</p> <p>De ce point de vue, la formation constitue une forme d'investissement mais également un axe privilégié pour développer la polyvalence des ressources humaines.</p> <p>La mise en place d'un management des connaissances est un moyen pour les organisations de capitaliser les savoirs, de mutualiser l'expérience acquise et de préserver les compétences spécifiques de l'organisation.</p> <p>La façon de mobiliser les compétences engage la responsabilité sociale de l'organisation.</p>
---	---	---

CORRECTION MA RECHERCHE

Recherchez sur Internet les dispositifs permettant à un individu de se former tout au long de sa vie.

Il n'y a pas de corrigé type pour cette question.

Faites une synthèse de votre recherche, en précisant quelles sont les conditions pour bénéficier de ces dispositifs et quels organismes dispensent ces formations.

Conditions pour bénéficier des formations : un salarié a droit au plan de formation de son entreprise, au DIF (droit individuel à la formation), au CIF (congé individuel de formation), à la VAE (validation des acquis de l'expérience). Demandeur d'emploi : formations proposées par Pôle emploi.

Organismes dispensant des formations tout au long de la vie : universités, Greta, Afa, organismes privés.

2

Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation ?

CAPACITÉS

- Déterminer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation
- Relier responsabilité sociale et performance d'une organisation



L'actualité de la question

Volet ultrasensible de la négociation sur le marché du travail, l'encadrement juridique des accords de flexibilité, qui permettent à une entreprise d'ajuster travail et salaires à la conjoncture au prix d'efforts des salariés, divise profondément les syndicats. Très en vogue en Allemagne, expérimentés en France dans l'automobile, ces accords de flexibilité peuvent prévoir de baisser temps de travail et rémunération (via des suppressions de primes par exemple) ou de travailler plus avec gel des salaires.

www.lepoint.fr, 29 novembre 2012 ■

- Pourquoi les négociations en cours sur le marché du travail pourraient-elles aboutir à un accord fragilisant l'emploi des salariés ?

Les négociations en cours sur le marché du travail pourraient aboutir à un accord fragilisant l'emploi des salariés, car les syndicats des employeurs veulent introduire plus de flexibilité dans la gestion du travail et des salaires. Le problème de la précarité de l'emploi risque de durer encore longtemps pour certains salariés.

Ma recherche...

- Recherchez sur Internet les dispositifs permettant à un individu de se former tout au long de sa vie.
- Faites une synthèse de votre recherche, en précisant quelles sont les conditions pour bénéficier de ces dispositifs et quels organismes dispensent ces formations.

I. Adapter les emplois et les compétences aux choix stratégiques des organisations

A Quels sont les enjeux de la gestion stratégique des emplois et des compétences ?

Doc. 1

Qu'est-ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

1. Anticiper Détecter les besoins futurs en compétences, emplois, effectifs, en fonction des choix stratégiques de l'entreprise et de son environnement.
2. Analyser Établir une photographie des ressources humaines actuelles en compétences, emplois et effectifs.
3. Ajuster Mesurer les écarts entre les ressources humaines actuelles et les besoins futurs. Mettre en place une politique de ressources humaines (recrutements internes ou externes, formation et développement des compétences, reclassements, licenciements) pour combler ces écarts.

Doc. 2

Comment acquérir des compétences rares ?

Chez France Galop, on n'a peur que d'une chose : se retrouver à court de compétences. Car l'organisateur de courses hippiques (le Prix de Diane Longines, le Grand Steeple-Chase de Paris, le Prix du Jockey Club...) emploie des profils pointus pour lesquels il n'existe pas de formation spécifique : « handicapé » (personne chargée de déterminer le handicap de chaque cheval), responsable d'espaces hippiques ou encore gestionnaire de courses. Bref, quand un de ces spécialistes quitte la structure (départ à la retraite, déménagement à l'étranger), c'est tout l'édifice qui vacille. France Galop préfère donc anticiper et se donne de six mois à deux ans pour

préparer la prise de relais avant le départ d'une perle rare. « Pendant tout ce temps, la recrue est coachée par la personne qu'elle remplacera », explique Virginie Periers, la responsable du développement RH. Un joli pied de nez à la dictature du court terme qui caractérise de nombreuses politiques de recrutement. La fameuse gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une obligation légale depuis 2005, mais son application laisse à désirer. Certaines entreprises commencent cependant à s'alarmer de la difficulté à remplacer les profils pointus.

www.capital.fr

1 Quel est l'intérêt d'une GPEC pour une organisation ?

La GPEC permet à une organisation d'anticiper ses besoins futurs en faisant un état des lieux de ses ressources humaines. En comparant les besoins de demain et les ressources d'aujourd'hui, elle ajuste les écarts en mettant en place des actions correctrices (formation, surtout lorsqu'il s'agit de remplacer les profils pointus). Elle pourra être plus réactive dans un environnement en perpétuelle évolution.

2 En utilisant les trois éléments clés du dispositif de la GPEC, retrouvez les actions menées par la société France Galop pour chacun de ces éléments.

Anticiper	Les besoins futurs se traduisent par des départs en retraite ou par le déménagement à l'étranger.
Analyser	Il n'y a pas de ressources humaines disponibles car pour certains métiers il n'y a pas de formation spécifique.
Ajuster	Mise en place d'une formation en interne assurée par la personne qui quitte l'entreprise.

B Comment la mettre en œuvre ?

Pour satisfaire ses futurs besoins en ressources humaines déterminés dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une organisation procède à des choix d'actions : formation et développement des compétences, mobilité, recrutements en interne ou en externe, reclassements, licenciements...

Doc. 3

Comment satisfaire les besoins en ressources humaines ?

Le groupe Accor a signé un accord-cadre de coopération avec le ministère de l'Éducation nationale. Le leader mondial de l'hôtellerie se mobilise pour promouvoir ses métiers, s'associe aux programmes de formation de l'Éducation nationale et développe l'employabilité¹ de ses collaborateurs. Interview exclusive de Christophe Alaux, directeur général de l'Hôtellerie France. (...)

Quels sont les principaux axes de cet accord ?

Sur le terrain de la sécurisation des parcours professionnels, nous nous engageons à mettre en place une centaine de VAE [validation des acquis de l'expérience]. Cette démarche s'inscrit dans notre accord GPEC (...). Nous avons donc demandé

à nos marques d'identifier leurs besoins et les métiers sur lesquels devaient porter nos efforts en termes de VAE. C'est ainsi que Novotel a choisi d'aider ses chefs de service en hébergement et restauration à l'obtention d'un BTS hébergement et arts de la table. Par ailleurs, nous voulons couvrir tous les niveaux de qualification, du CAP au master. La VAE est un puissant levier de motivation et d'évolution de carrière pour nos salariés.

Journal L'Hôtellerie Restauration, www.lhotellerie-restauration.fr

1. L'employabilité est la capacité d'un salarié à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau.

3 Surlignez les actions pouvant être mises en place par une organisation pour satisfaire ses besoins en ressources humaines.

4 Montrez comment le groupe Accor a mis en œuvre sa GPEC.

Le groupe Accor, après avoir identifié ses besoins en ressources humaines, a choisi dans le cadre de sa GPEC de valoriser et reconnaître l'expérience de son personnel en l'aidant à obtenir un BTS dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience.

5 Quel est l'avantage d'une GPEC pour un salarié ?

Pour le salarié, la GPEC est une opportunité car elle lui permet de maintenir son employabilité par le développement de ses compétences. Ainsi, l'acquisition de nouvelles compétences lui permettra de faire face aux évolutions de l'environnement et à celles de son métier.

Ma synthèse

I. Adapter les emplois et les compétences aux choix stratégiques des organisations

● Qu'est-ce que la GPEC ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques d'une organisation.

● Comment une organisation met-elle en œuvre une GPEC ?

Une organisation compare ses besoins en ressources humaines à moyen terme et les ressources humaines existantes. Elle procède alors à des choix d'actions pour ajuster son besoin en personnel : recrutements, formation, mobilité, licenciements...

II. Gérer la flexibilité pour répondre aux évolutions de son environnement

A Qu'est-ce que la flexibilité ?

Doc. 4

Comment définir la flexibilité ?

La flexibilité peut se définir comme l'aptitude d'une organisation à s'adapter par anticipation aux changements de son environnement. Cette capacité concerne tout particulièrement l'adaptation aux fluctuations de la demande dans le temps en volume et en qualité. (...) La flexibilité touche principalement la fonction de production, et ses répercussions les plus difficiles à gérer concernent la gestion du personnel. (...)

Une économie marquée par (...) de brusques fluctuations de la demande et une prédominance des activités de services (pas de possibilité de stockage, d'où les flux de travail totalement synchronisés avec les flux de demande) conduit à envisager des formes d'organisation (exemple : production à flux tendus, en juste-à-temps) qui nécessitent de la part du personnel une grande disponibilité sans pouvoir garantir stabilité et permanence des conditions de travail (exemple : forte variation dans l'année des horaires de travail).

DCG 7 : Management, Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Éditions Francis Lefebvre, Dunod, 2012, 2^e édition

1 Surlignez la définition de la flexibilité.

2 Montrez que la flexibilité de la fonction production est étroitement liée à la gestion des ressources humaines.

Afin de répondre dans l'urgence à la demande, l'organisation doit être capable de réagir en s'adaptant à différentes productions (flexibilité organisationnelle). Mais changer de modèle organisationnel de production exige de disposer d'un personnel disponible, c'est-à-dire acceptant de moduler son temps de travail.

Doc. 5

Quelles sont les différentes formes de la flexibilité des ressources humaines ?



Le développement de la flexibilité de l'emploi a donné aux entreprises la souplesse indispensable pour affronter un environnement instable et répondre aux demandes de clients de plus en plus exigeants. Mais si la flexibilité est nécessaire, toutes les formes de flexibilité ne se valent pas, et le « compromis de flexibilité français », qui s'est progressivement mis en place ces dernières décennies, est loin d'être optimal. Il se caractérise d'abord par une nette préférence pour les mécanismes de flexibilité externe (recours aux CDD, à l'intérim, à la sous-traitance, à l'exclusion des licenciements des permanents) sur les dispositifs de flexibilité interne (polyvalence, annualisation du temps de travail, chômage partiel). Ainsi, au plus fort de la crise, entre le 2^e trimestre 2008 et le 1^{er} trimestre 2009, près des 2/3 des suppressions d'emplois en équiva-

lent temps plein ont eu lieu dans le seul secteur du travail temporaire : les risques économiques sont donc très inégalement répartis au sein de la population salariée.

Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail, Charles de Froment, dir. Françoise Gri et Xavier Huibard, coll. « Les Notes de l'Institut », Institut de l'entreprise (décembre 2011)

3 Repérez puis surlignez les deux formes de flexibilité des ressources humaines.

4 Quelles sont les raisons de la manifestation représentée sur la photo ?

Les salariés et leurs syndicats manifestent pour protester contre les emplois précaires. Ils veulent une reconnaissance de leur travail et bénéficier d'un vrai statut, c'est-à-dire d'un emploi pérenne.

5 Pourquoi les organisations ont-elles une préférence pour la flexibilité externe ?

Les organisations ont une préférence pour la flexibilité externe car, face au retournement de l'environnement économique, elles pourront se séparer en priorité de leurs salariés intérimaires puis de ceux en CDD. Ainsi, elles pourront préserver les emplois de leurs salariés en CDI.

Quelle finalité pour la flexibilité qualitative ?



La flexibilité qualitative a pour finalité d'ajuster les ressources humaines disponibles dans une organisation à ses besoins. Elle s'applique aux employés permanents de l'organisation. Cette flexibilité suppose que l'organisation dispose d'employés polyvalents, c'est-à-dire capables de mobiliser rapidement et efficacement leurs différentes compétences (savoir-faire, savoir-être, savoirs théoriques...) pour faire face à un environnement de travail changeant.

Foucher, 2013 ◀

L'entreprise encourage les salariés du terminal à maîtriser au moins deux métiers, parfois trois. « Uniquement sur la base du volontariat », assure Bernard Thomas, DRH d'Eurotunnel depuis vingt ans. « Ça empêche la routine, et l'entreprise y gagne en réactivité », argumente M. Rault, qui planifie le travail de 1 000 salariés. En 2007, l'entreprise a négocié un accord d'intéressement pour rémunérer cette flexibilité : « Je veux récompenser la surmobilisation par un surintéressement. »

Liaisons sociales, avril 2012 ◀

6 Expliquez pourquoi Eurotunnel incite ses salariés à se former à deux voire trois métiers.

Eurotunnel exploite le tunnel sous la Manche. En cas de pic d'activité (vacances d'été, événements exceptionnels...), l'entreprise sait qu'elle peut réagir efficacement et rapidement grâce à ses salariés polyvalents pouvant occuper différents postes. La gestion des absences du personnel pour maladie ou congés sera facilitée et permettra d'assurer la continuité du service.

7 Quel est l'intérêt pour un salarié de devenir polyvalent ?

Un salarié a tout intérêt à devenir polyvalent. Les formations qu'il va recevoir lui permettront d'enrichir ses compétences, d'en acquérir d'autres et de gagner ainsi en employabilité. En interne, l'acquisition de ces multiples compétences sera valorisée par une rétribution financière conséquente et en externe un salarié aura une plus grande valeur sur le marché du travail.

Comment veiller au maintien des compétences clés ?

40 % des managers – 900 personnes dans le monde – vont quitter l'entreprise en dix ans. Mersen doit donc faire entrer du sang neuf. Deux cents embauches (ingénieurs, soudeurs, électriciens...) ont été réalisées en 2011. (...) Le groupe s'appuie (...) aussi sur le transfert de savoir-faire entre les générations. 30 % des salariés ont plus de 50 ans. C'est à eux que l'accord senior signé en 2009 s'adresse. Principale innovation : l'entretien d'expérience pour identifier les compétences clés détenues par les plus de 58 ans. Partant de là, des experts volontaires accompagnent leurs successeurs, qui sont ensuite évalués par une commission de validation de la mission tutorale. Le tutorat est récompensé, à raison d'un mois, voire un mois et demi de salaire, si la mission dure plus ou moins un semestre.

Liaisons sociales, mars 2012 ◀

8 À quel problème est confrontée la société Mersen ?

Cette société est confrontée au problème de perte des compétences détenues par ses salariés qui vont quitter l'entreprise dans les dix ans à venir.

9 Quelles solutions a-t-elle retenu pour sauvegarder ces compétences clés ?

La société Mersen a décidé d'embaucher 200 salariés pour occuper des postes différents. Elle a également mis en place un dispositif de transfert de savoir-faire entre générations. Un employé sur le départ disposant de compétences clés identifiées peut, sur la base du volontariat, les transmettre à son successeur. En contrepartie, l'employé est rétribué par une rémunération pouvant correspondre à un mois et demi de salaire.

Comment ajuster les effectifs aux besoins d'une organisation ?

Vallourec est leader mondial des solutions tubulaires premium destinées principalement aux marchés de l'énergie (pétrole et gaz, énergie électrique). Son expertise s'étend également au secteur de l'industrie (mécanique, automobile, construction...).

L'activité de Vallourec se caractérise par l'alternance de cycles hauts et de cycles bas. Pour gérer ces variations de manière équilibrée, le groupe dimensionne ses ressources pour un niveau de cycle moyen et met en place des solutions locales de flexibilité.

www.vallourec.com

En France, le groupe [Vallourec] mise avant tout sur le recours aux CDD et à l'intérim (ils sont 1 000 soit 20 % des effectifs français) dans les périodes de pic d'activité, réduits à néant pendant les creux. Ainsi nul besoin de licencier. En revanche, cette politique n'est pas sans conséquences dans les usines. « Certains postes clés, comme celui d'opérateur ou de contrôleur au laminier, requièrent des formations de trois à neuf mois. Cela ne vaut pas le coup de former des jeunes qui ne restent pas. Résultat, nous manquons de personnel sur ces postes, alerte Ali Kassen, délégué central CFDT. » (...)

En période basse, les managers jouent aussi sur les 27 jours de récupération par an « épargnés » par les salariés dans les comptes épargne-temps (la pose d'un tiers de ces congés étant décidée par l'employeur). Lorsque cela ne suffit pas,

Vallourec a recours au chômage partiel. Les salariés ne se plaignent pas du système de compensation de l'activité partielle, au moins égale à 75 % de la rémunération brute. En cas de pic de demande, le prêt de main-d'œuvre d'un site à un autre est organisé, même si cela reste exceptionnel.

Liaisons sociales, novembre 2012

Le groupe Eurotunnel peut voir loin. Il est titulaire de la concession donc de l'exploitation du tunnel, jusqu'en 2086. Les salariés (agents d'accueil ou d'embarquement, conducteurs de train...) travaillent en 6x4 (six jours travaillés, matin, après-midi ou nuits pour quatre jours de repos). Pour la majorité, le temps de travail est lissé sur l'année. « Mais d'autres optent pour des contrats "première ligne" et ont un planning à trois semaines, explique Christophe Dooghe, le secrétaire CFDT du CE. En période de pointe, ces salariés travaillent parfois jusqu'à 21 jours par mois et de nombreux week-ends. »

Liaisons sociales, avril 2012

Pour gagner en compétitivité et défendre sa place face aux 60 pays dans lesquels il est présent, ArcelorMittal France adopte les codes de l'automobile. Équipes flexibles, reporting permanent, outils de production adaptables au gré des fluctuations de la demande. Le recours à la sous-traitance et à l'intérim est massif.

Liaisons sociales, novembre 2011

- 10 Repérez les dispositifs de flexibilité quantitative internes et externes utilisés par ces entreprises pour gérer leurs besoins en ressources humaines.

Organisation	Flexibilité interne	Flexibilité externe
Vallourec	Prêt de main-d'œuvre d'un site à un autre Prise de jours de congé épargnés dans le cadre d'un compte épargne-temps (CET) Recours au chômage partiel avec paiement d'un salaire au moins égal à 75 % de la rémunération brute	Recours aux contrats à durée déterminée (CDD) et à l'intérim
Eurotunnel	Annualisation du temps de travail pour la majorité des salariés – six jours de travail pour quatre jours de repos Contrats de « première ligne » : travail sur trois semaines et vingt et un jours par mois et de nombreux week-ends pendant les pics d'activité	
ArcelorMittal France	Équipes flexibles	L'intérim et la sous-traitance

- 11 Montrez que le recours à la flexibilité externe a un effet néfaste pour Vallourec.

Certains postes clés exigent une formation de trois à neuf mois. Le faible temps de présence du personnel précaire (CDD et intérim) ne permet pas à cette entreprise de le former. Ces postes clés ne sont donc pas pourvus, faute de trouver en externe les compétences requises.

Quelles sont les conséquences de la flexibilité au travail ?

Tandis que le débat sur la compétitivité des entreprises françaises bat son plein (...), Regus, premier fournisseur mondial d'espaces de travail flexibles, a réalisé une enquête internationale auprès de plus de 16 000 hommes et femmes d'affaires afin d'analyser les conséquences de la flexibilité au travail. Les résultats sont sans appel : si l'étude démontre le lien de cause à effet entre flexibilité au travail (en termes d'horaires et/ou de lieu) et l'augmentation de la productivité et du chiffre d'affaires des entreprises, elle met en outre en exergue d'autres avantages du travail flexible, notamment en termes de bien-être et de fidélisation des collaborateurs.

Selon Frédéric Bleuse, directeur général France de Regus : « L'amélioration des technologies de communication, ainsi que la demande des employés en faveur d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle ont permis à la flexibilité au travail de s'imposer comme la règle. C'est une évolution qui me semble positive, d'autant plus qu'elle n'allait pas de soi dans un pays encore culturellement attaché aux contacts humains et aux modes de travail traditionnels. » (...)

Frédéric Bleuse poursuit : « Les employés bénéficiant de modes de travail flexibles avouent se sentir en meilleure santé, plus stimulés et plus motivés, ce qui, par conséquent, signifie qu'ils sont plus satisfaits dans leur travail, plus fidèles et moins susceptibles de démissionner. » (...)



www.regus.presscentre.com, 22 février 2012

12 Surlignez les avantages de la flexibilité au travail pour le salarié puis surlignez les avantages pour une organisation.

13 Relevez les deux éléments qui ont favorisé, selon cette étude, le développement de la flexibilité au travail.

L'amélioration des technologies de communication (notamment Internet) et la demande des salariés ont favorisé le développement de la flexibilité au travail.

Les conséquences de la flexibilité au travail

La baisse de productivité qu'ont connue divers secteurs des services entre 1994 et 1995 est imputable, selon l'économiste Patrick Artus, à un recours excessif à l'intérim. En effet, l'intérimaire est un homme comme les autres : il a besoin d'un peu de temps pour prendre ses repères dans l'entreprise. [...] L'emploi précaire a également des effets négatifs sur l'implication au travail, sur la continuité des tâches et sur la passation des consignes. [Enfin,] la coexistence au sein de l'entreprise de populations aux statuts inégaux pose un problème de cohésion qui nuit à l'efficacité collective.

D'après www.scienceshumaines.com

14 Dans quel cas le recours à la flexibilité externe peut-il avoir une conséquence négative sur la productivité ? L'utilisation excessive d'intérimaires peut avoir une conséquence négative sur la productivité : l'intérimaire se sent moins impliqué et la continuité des tâches ainsi que la passation des consignes ne sont pas toujours assurées. Enfin, la coexistence de différents statuts de salariés a un effet néfaste sur l'efficacité collective (absence de cohésion).

Ma synthèse

II. Gérer la flexibilité pour répondre aux évolutions de son environnement

● Définissez la flexibilité.

La flexibilité se définit comme l'aptitude d'une organisation à s'adapter par anticipation aux changements de son environnement.

● Quelles sont les différentes formes de flexibilité des ressources humaines ? Donnez un exemple pour chaque forme de flexibilité.

Flexibilité qualitative interne : polyvalence – Flexibilité quantitative interne : annualisation du temps de travail – Flexibilité qualitative externe : sous-traitance – Flexibilité quantitative externe : recours aux CDD à l'intérim.

A Quels sont les enjeux de la responsabilité sociale ?

Doc. 11

Qu'est-ce que la responsabilité sociale des organisations ?

L'Union européenne définit la RSE (responsabilité sociale des entreprises) comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » et « un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base [menée] en collaboration étroite avec leurs parties prenantes [tout en] respectant la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux ».

www.diplomatie.gouv.fr ◀

La responsabilité sociétale – ou sociale – des entreprises, c'est le développement durable mis en boîte. Au départ, il s'agissait de prendre en compte, dans les objectifs d'une

société, sa performance environnementale, donc ses efforts pour réduire son bilan carbone : bâtiments basse consommation d'énergie, tri sélectif, recyclage du papier, etc.

Avec le temps, le concept s'est élargi aux pratiques de gestion des ressources humaines (conditions de travail, égalité hommes-femmes, emploi des seniors, conciliation vie professionnelle et vie privée, discriminations, etc.) et aux relations de l'entreprise avec ses clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants et la société civile. Une entreprise qui adopte une démarche RSE reconnaît qu'elle a une responsabilité économique, sociale, humaine et environnementale vis-à-vis de toutes ces parties. Et que son activité, loin de se limiter au seul objectif de maximisation du profit, doit s'inscrire sur le long terme.

Alexandra Bogaert, www.20minutes.fr ◀

- 1 Surlignez la définition de la responsabilité sociale des entreprises formulée par l'Union européenne.
- 2 La responsabilité sociale des entreprises (RSE) repose sur trois piliers (économique, social et environnemental). Pour chaque pilier identifiez les parties prenantes et leurs attentes en termes de responsabilité sociale.

Piliers de la RSE	Parties prenantes	Attentes (intérêts)
Économique	Clients (consommateurs), fournisseurs, sous-traitants	Acheter des produits de qualité au meilleur prix (clients), dégager un bénéfice en vendant des matières premières (fournisseurs), une rémunération équitable et une information sur la pérennité du contrat de sous-traitance (sous-traitants).
Social	Salariés, syndicats	Respect des droits humains, bonnes conditions de travail, égalité hommes-femmes, emploi des seniors, conciliation vie professionnelle et vie privée, absence de discriminations, rémunérations justes...
Environnemental	Société civile	Respect de l'environnement (éthique de l'environnement) pour assurer le développement durable.

Quel est l'intérêt de se lancer dans une démarche de responsabilité sociale ?

La responsabilité sociale de l'entreprise est un nouvel impératif, et l'informatique est en première ligne pour y jouer un rôle majeur. [...] La RSE motive de plus en plus les PDG des entreprises, qui y voient un nouveau potentiel de **différenciation concurrentielle** et de **développement** de l'activité. Les entreprises cherchent à mieux valoriser la RSE pour différencier leurs marques, s'ouvrir de nouveaux marchés et attirer et fidéliser les meilleurs collaborateurs. Dans cette perspective, les entreprises s'emploient à développer de nouvelles aptitudes et des pratiques responsables.

www.935.ibm.com

La caractéristique de la RSE est qu'elle déborde largement de la sphère économique en prenant en compte toutes les parties prenantes. C'est un levier global de **croissance**, qui englobe la façon dont l'entreprise traite ses fournisseurs, respecte le droit du travail, promeut les bonnes pratiques des affaires ou prend **position** sur les questions éthiques. La RSE est **source de performance** puisque l'entreprise peut faire valoir de quelle façon son implication lui a permis de générer des économies d'énergie, ou pourquoi ses produits sont moins polluants que ceux de ses concurrents. La plupart des grands groupes, comme EDF, Areva, Carrefour ou la SNCF ont bien compris cet enjeu, en termes de politique commerciale et d'image de marque.

www.maineeco.fr

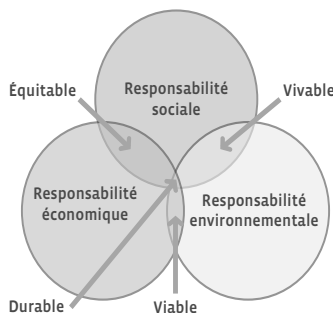
- 3 Surlignez les avantages pour une entreprise d'opter pour une démarche de responsabilité sociale.

Quel intérêt de se lancer dans une démarche de responsabilité sociale ?

Si les salariés heureux font les entreprises qui gagnent, les salariés en bonne santé – présents et en forme sur leur lieu de travail – contribuent certainement à la productivité et à la compétitivité de leur entreprise. (...)

La santé des salariés est (...) un enjeu important pour votre entreprise. Les actions menées dans ce domaine contribuent à préserver ou à améliorer le climat social et donc l'image de l'entreprise, voire à réduire les coûts (cotisations d'assurance maladie complémentaire, absentéisme, perte de productivité, etc.). Elles ne doivent donc pas être négligées.

www.medef.com, juin 2012



Pour le salarié, la question peut être ainsi formulée : « *Qu'ai-je à gagner personnellement à travailler dans une entreprise socialement responsable ?* » En France, on peut remarquer le parallélisme entre la montée en puissance de la RSE et l'importance des questions de gestion des ressources humaines telles que l'égalité hommes-femmes ou la représentation des minorités. Ainsi, une femme ou un membre d'une minorité peuvent légitimement attendre d'être mieux traités par une entreprise bien notée en matière de RSE. La fierté de travailler dans une entreprise assumant sa RSE représente des avantages : elle participe à l'estime de soi du salarié et elle est susceptible de favoriser des comportements d'engagement personnel.

www.fieci-cgc.org

Pour 7 Français sur 10, la responsabilité sociale est compatible avec la performance des entreprises. Comme le révèle une étude de l'Observatoire de la performance intégrée, publiée le 23 octobre 2012, c'est même un levier de croissance : bien former les salariés, améliorer les conditions de travail, établir de bonnes relations avec la direction a des retombées directes sur la productivité. Et attire les meilleurs profils, en quête d'une bonne rémunération autant que d'un épanouissement professionnel.

Alexandra Bogaert, www.20minutes.fr

- 4 Quels sont les avantages pour les salariés de travailler dans une organisation socialement responsable ?

Travailler dans une organisation socialement responsable est le gage d'un bon climat social, de bonnes relations avec la direction, de l'amélioration des conditions de travail, du respect du droit à la formation, du principe de l'égalité hommes-femmes et de la représentation des minorités.

- 5 Montrez que l'intégration volontaire des considérations sociales a un impact sur la performance d'une organisation.

Une organisation qui développe une politique de santé (moins d'absentéisme) ou de formation (plus de compétences) en faveur de ses salariés, qui améliore leurs conditions de travail (bien-être collectif) et instaure un réel dialogue social (moins de tensions sociales) sait que ses actions auront un impact sur leur productivité. Ainsi, face à la concurrence ou à un environnement instable, elle gagnera en compétitivité et sera donc plus performante.

Quelles conditions pour la démarche de RSE ?

Comme la RSE est d'abord un changement culturel, un chef d'entreprise convaincu et moteur sur le sujet et un état-major au diapason sont la première condition nécessaire si l'on veut réussir sa démarche de RSE. Pas suffisante cependant car il faudra associer de façon étroite le personnel et tous les managers. Il faut que tous soient convaincus que la RSE n'est pas qu'un petit plus à mettre en œuvre quand il leur reste un peu de temps au sein d'une journée de travail déjà bien remplie. Au contraire, intégrée à leur fonctionnement au quotidien, elle va leur permettre d'atteindre leurs objectifs professionnels et économiques plus vite et dans de meilleures conditions.

www.medef.com ◀

6 Identifiez puis surlignez les parties prenantes indispensables à la réussite d'une démarche de RSE.

7 Montrez que l'engagement fort d'un dirigeant constitue la clé du succès d'une démarche de RSE.

La mise en place d'une démarche de RSE implique un changement culturel qui concerne toutes les parties prenantes d'une organisation. Elle ne peut se faire sans une forte volonté du dirigeant, qui est l'élément moteur de ce projet. Pour réussir, il doit mobiliser ses collaborateurs autour de valeurs communes et les convaincre du bien-fondé de sa démarche.



Quelles actions pour une politique de responsabilité sociale ?

« Améliorer les conditions nécessaires à l'épanouissement de nos collaborateurs. » La démarche de développement durable de la société Philibert annonce la couleur en matière sociale. Cette entreprise familiale lyonnaise de 600 salariés, qui partage son activité entre le transport, le tourisme et la vente et l'entretien des camions, accorde la priorité à l'homme. « Notre politique de développement durable se traduit par le recrutement sans discriminations, par l'attention portée à la santé et à la sécurité des salariés et par les efforts déployés pour impliquer les salariés dans la réflexion avant la prise d'une décision qui les concerne », précise Bernard Lo Cascio, responsable développement durable. Une approche sociale qui se traduit aussi en chiffres. « Au-delà de la signature d'une charte, la diversité est une réalité dans l'entreprise, puisque 29,5 % de notre effectif est féminin et constitué à 26 % de seniors. Nous accueillons également une vingtaine de jeunes en formation. » Le pourcentage de salariés en CDD, et donc du taux de précarité, est inférieur à 2 %, contre 7,2 % au niveau national. Enfin, l'entreprise consacre 2 % de sa masse salariale à la formation, soit deux fois plus que l'obligation légale. « Toute formation améliore les compétences du salarié et donc son employabilité. »

<http://groupe.afnor.org> ◀

8 Repérez les conséquences des actions mises en place par la société Philibert dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociale.

En raison du principe de non-discrimination, la diversité est une réalité dans la société puisqu'elle emploie 29,5 % de femmes, 26 % de seniors et une vingtaine de jeunes en formation. Elle privilégie les emplois pérennes en CDI. Les salariés en CDD ne représentent que 2 % alors qu'ils sont 7,2 % au niveau national. Cette politique vise à lutter contre l'emploi précaire.

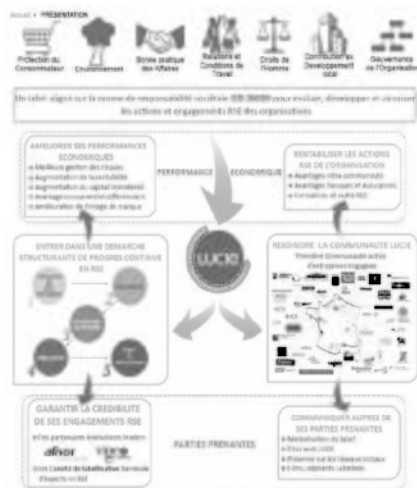
9 Montrez que la responsabilité sociale de cette entreprise s'exprime lors du processus de recrutement puis tout au long de la relation de travail.

Lors du processus de recrutement, cette entreprise applique le principe de non-discrimination. Elle n'écarte pas de son recrutement des femmes, des seniors ou des jeunes. Tout au long de la relation de travail, elle met l'accent sur la santé, la sécurité et la formation de ses salariés. Enfin, elle pratique le management consultatif.

Comment évaluer la responsabilité sociale ?

Les entreprises engagées dans une démarche volontariste de RSE peuvent la faire certifier à travers différents labels, comme le Lucie, la référence en France. À ce jour, seules 25 entreprises en bénéficient. D'autres distinctions (labels Égalité, Diversité, Commerce équitable, etc.) attestent aussi des efforts faits par les entreprises. Efforts contrôlés tous les trois ans. Les certifications ISO 26000 et 14001 valident également les démarches en faveur de l'environnement et du bien-être des salariés. Il faut s'y fier pour vérifier que l'entreprise va au-delà du simple discours marketing. Ce sera encore plus simple dès l'an prochain, puisque les entreprises de plus de 500 salariés devront publier un rapport annuel en matière de RSE.

Alexandra Bogaert, www.zominutes.fr



- 10 Retrouvez les différents labels ou certifications permettant d'évaluer la responsabilité sociale dans le domaine des ressources humaines.

Le label Lucie fait référence en France. À ce jour, seulement 25 entreprises en bénéficient. D'autres labels concernent l'égalité, la diversité au sein l'organisation. Les certifications ISO 26000 et 14001 reconnaissent notamment les actions en faveur du bien-être des salariés.

- 11 Pourquoi est-il important pour une organisation de faire certifier ou labéliser sa démarche de responsabilité sociale ?

La certification ou la labélisation permettent à une organisation de faire reconnaître ses actions réalisées dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociale. Le label ou la certification témoignent d'un réel engagement dans la RSE. L'organisation pourra les utiliser dans sa communication interne et externe.

Ma synthèse

III. Prendre en compte la responsabilité sociale de l'organisation

- Définissez la responsabilité sociale des organisations.

La responsabilité sociale se définit comme la responsabilité des organisations vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Elle repose sur trois piliers : économique, environnemental et social.

- Quels sont les effets d'une démarche de responsabilité sociale pour une organisation et ses salariés ?

Cette démarche permet à une organisation d'améliorer sa performance globale et de développer son avantage concurrentiel en étant plus productive et plus compétitive. Les salariés préféreront travailler dans une organisation se préoccupant de leur santé et de leur bien-être et véhiculant les valeurs d'égalité, de diversité et de non-discrimination.

- Quelles sont les conditions de la réussite d'une démarche de responsabilité sociale ?

Cette démarche suppose un changement culturel dans l'organisation. Toutes les parties prenantes internes (dirigeant, managers, salariés) doivent être fortement mobilisées sur le long terme pour le succès de ce dispositif.

- Comment évaluer la responsabilité sociale ?

Les labels comme Lucie ou les certifications ISO 26000 permettent d'évaluer et de reconnaître les actions menées dans le cadre de la responsabilité sociale.

1 - ANTICIPER LES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

Doc.

La GPEC de Pharmagest Interactive

Comptant parmi les *success stories* du Grand Nancy, Pharmagest Interactive, passé en l'espace de vingt-cinq ans de 30 à 700 salariés (dont une centaine dans l'agglomération), entend poursuivre sa croissance sans risquer l'emballement. Spécialiste des solutions informatiques dédiées aux pharmaciens, (...) la filiale du Groupe Welcoop a successivement intégré ses distributeurs, étendu ses compétences à la maintenance, racheté son principal concurrent et diversifié son activité jusqu'à concevoir des robots couplés à des logiciels de distribution de médicaments.

Pour accompagner sa croissance, il s'est engagé en 2007 dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui lui permet d'anticiper les prochaines mutations. « La GPEC doit donner à l'entreprise l'assurance qu'elle ne sera jamais bloquée dans un développement par une absence de compétences, d'effectifs ou de qualifications », explique Rodolphe Zimmer, DRH de Pharmagest Interactive.

Conduites durant deux ans avec les syndicats de l'entreprise (CGC et CGT), les négociations ont abouti à une méthode concrète incluant la cartographie des métiers et des com-

pétences, la formation et la mobilité, qui a débouché sur la signature d'un accord en octobre 2010.

La GPEC s'est dans un premier temps appliquée au département recherche et développement de l'entreprise, jugé stratégique, avant de s'étendre à l'ensemble des services. Aujourd'hui, seul le site logistique, en pleine mutation, n'a pas encore finalisé la démarche.

La cartographie des métiers offre à l'entreprise une visibilité de trois à cinq ans, permettant d'évaluer l'avenir des différentes filières, de prévoir les départs à la retraite et les recrutements et d'anticiper les plans de formation.

Leader d'un secteur hautement technologique et spécialiste de l'innovation, Pharmagest Interactive a consacré, en 2011, 1,36 % de sa masse salariale à ses programmes pédagogiques. La GPEC confère également une importance particulière à l'entretien annuel de développement que suivent tous les salariés avec leur manager de proximité. L'entretien, qui dure entre une heure trente et une demi-journée, permet de faire le point sur les objectifs, mais aussi d'offrir au salarié une meilleure visibilité quant à son parcours professionnel.

Liaisons sociales, septembre 2012

1 Caractériser l'organisation (type d'organisation, activités, ressources, champ d'action géographique).

Type d'organisation : Pharmagest Interactive est une organisation à but lucratif, une entreprise privée.

Activités : propose des solutions informatiques aux officines de pharmacie.

Champ d'action géographique : national. Ses ressources humaines : 700 salariés.

2 Quel problème de management a rencontré la société Pharmagest Interactive ?

La société connaît une très forte croissance. Elle a intégré ses distributeurs puis a racheté son concurrent, et enfin a choisi de diversifier son offre en concevant des robots couplés à des logiciels de distribution de médicaments. Pour faire face à ces changements, elle doit veiller à anticiper ses besoins en compétences, en effectifs ou en qualifications.

3 Quelles solutions ont été mises en place par cette organisation ?

La société s'est engagée en 2007 dans une GPEC. Les négociations avec les syndicats ont abouti à l'élaboration d'une cartographie des métiers et des compétences. Ce document permet à l'entreprise d'avoir une visibilité à moyen terme, en termes de départs à la retraite et de besoins en recrutement. L'accord concerne également la formation et la mobilité des salariés. L'entreprise consacre 1,36 % de sa masse salariale à ses programmes pédagogiques. Enfin, l'entretien annuel de développement entre le manager de proximité et les salariés permet de faire le point sur leur travail, de fixer les objectifs à atteindre mais aussi de les accompagner dans l'évolution de leur carrière.

2 - LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS AU TRAVAIL

Doc.

La GPEC du groupe Accor

Accor, 1^{er} groupe français à faire partie du classement mondial des 25 multinationales où il fait bon travailler.

Le Great Place to Work® Institute a intégré le Groupe Accor dans son classement des « 25 meilleures entreprises pour lesquelles travailler à travers le monde ». Ce classement, qui résulte de la plus vaste enquête mondiale sur la qualité de vie au travail, identifie à l'échelle mondiale les 25 entreprises où il est particulièrement agréable de travailler.

Cette récompense, pour Accor, s'ajoute aux autres distinctions « Best Place to Work » déjà reçues pendant l'année 2012 dans sept pays : en Argentine, au Brésil, au Chili, au Mexique, au Pérou, en Autriche et au Royaume-Uni.

Emploi – Développer et faire grandir

Notre dynamique repose sur l'extraordinaire diversité sociale, culturelle et professionnelle de nos 160 000 collaborateurs. Nous les faisons continuellement grandir en compétences et responsabilités afin de leur proposer des carrières motivantes et valorisantes, tout en développant leur employabilité.

« L'hôtellerie est un métier de contact humain, et c'est aussi une passion. Il est essentiel pour nous de veiller à ce que nos collaborateurs se sentent fiers et en confiance. Ils sont en contact direct avec les clients et ce sont eux les premiers artisans de notre réussite internationale », explique ainsi Antoine Recher, directeur exécutif des ressources humaines du groupe.

Accor est le premier groupe hôtelier à avoir créé sa propre université d'entreprise, l'académie Accor. Première école hôtelière au monde, elle s'appuie sur un réseau de 17 entités qui proposent des formations autour de plus de cent professions dans 72 pays.

Le groupe a également pris un engagement à long terme visant à développer les opportunités de carrière de ses collaborateurs et la mobilité internationale.

Par ailleurs, pour attirer de nouveaux talents, Accor a recours à de nombreux outils, et notamment à son site de recrutement international AccorJobs. En 2011, ce portail disponible en 12 langues a enregistré 4,7 millions de visites et centralisé plus de 500 000 candidatures.

Convaincu qu'il s'agit d'un véritable moteur de sa performance, le groupe encourage aussi une politique active en faveur de la diversité. Dans cette optique, Accor a conçu et déployé des programmes visant à faire de la diversité une réalité à toutes les étapes de la vie professionnelle de ses collaborateurs : recrutement, gestion de carrière, formation, rémunération.

L'ambition du groupe est de devenir le plus grand opérateur hôtelier au monde, mais surtout la référence sur le secteur, en encourageant les talents et le développement des compétences.

www.accor.com, 15 novembre 2012



1 Pourquoi le groupe Accor a-t-il été distingué par le Great Place to Work® Institute ?

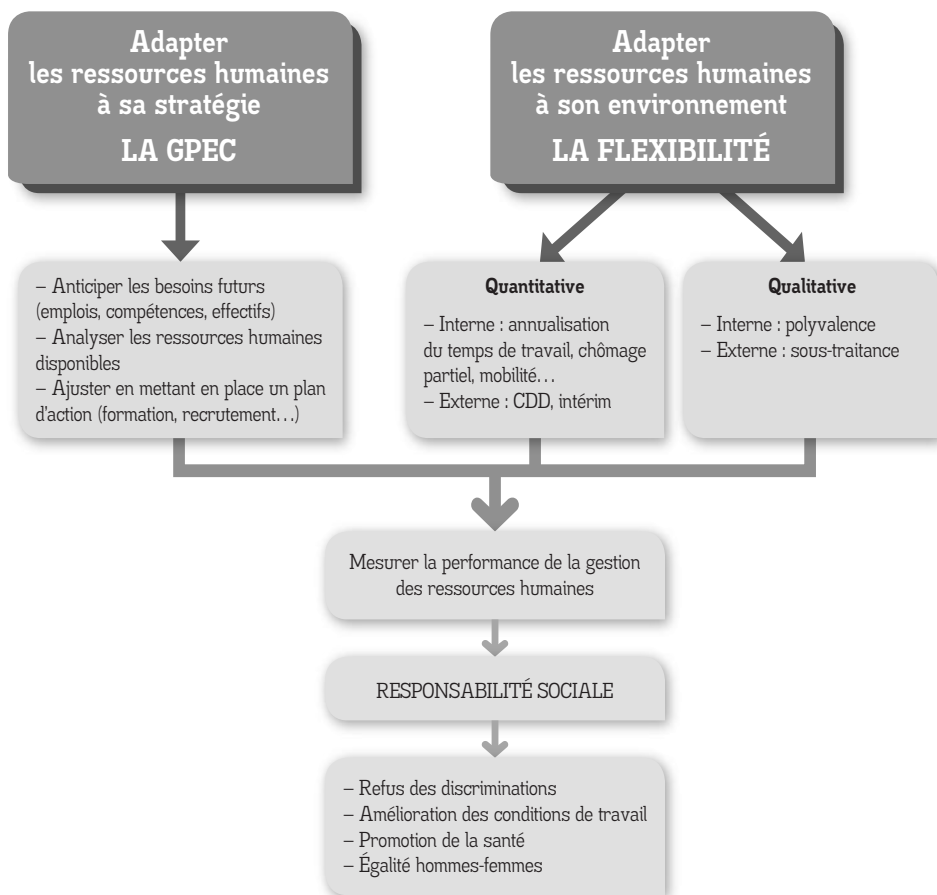
Le groupe Accor a été distingué par le Great Place to Work® Institute car c'est une entreprise dans laquelle il fait bon travailler. Une enquête mondiale sur la qualité de vie au travail a permis de le classer dans les 25 meilleures entreprises.

2 Quelles actions ont été mises en place pour développer le bien-être au travail des salariés du groupe Accor ?

Le groupe dispose de sa propre université d'entreprise et propose des formations autour de 100 professions dans 72 pays pour développer l'employabilité de ses salariés. Il met l'accent sur la mobilité internationale pour permettre à ses collaborateurs de saisir les opportunités d'évolution de leur carrière. Pour attirer les nouveaux talents, un site Internet sur lequel les candidats peuvent trouver toutes les informations utiles au recrutement et déposer leur candidature en ligne a été créé. Enfin, le groupe mène une politique active en faveur de la diversité pendant toute la durée de la relation professionnelle avec ses collaborateurs.

3 Montrez que cette politique de ressources humaines a un impact sur la performance de ce groupe.

L'entreprise dispose de salariés formés et détenant les compétences nécessaires à son activité. Elle favorise la diversité, sait s'entourer et fidéliser les meilleurs profils. Ses ressources humaines, motivées, formées, rémunérées, sont une richesse et constituent un moteur de performance pour cette entreprise.



Mots clés

- **Flexibilité** : aptitude d'une organisation à s'adapter par anticipation aux changements de son environnement.
- **Flexibilité externe** : se traduit par un recours aux contrats à durée déterminée, à l'intérim, à la sous-traitance.
- **Flexibilité interne** : se traduit par la polyvalence, l'annualisation du

temps de travail, le chômage partiel ou la mobilité.

• **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** : gestion anticipative et préventive des ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques d'une organisation.

• **Responsabilité sociale** : responsabilité des organisations vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Elle repose sur trois piliers : économique, environnemental et social.

I. Adapter les emplois et les compétences aux choix stratégiques des organisations

A. Quels sont les enjeux de la gestion stratégique des emplois et des compétences ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques d'une organisation.

Le dispositif de la GPEC comporte trois éléments clés : anticiper, analyser et ajuster.

- **Anticiper** : l'organisation doit détecter ses besoins futurs en compétences, emplois et effectifs, en fonction de ses choix stratégiques et de son environnement.

- **Analyser** : l'organisation doit établir une photographie des ressources humaines actuelles en compétences, emplois et effectifs.

- **Ajuster** : l'organisation doit ajuster son besoin en personnel en fonction de ses ressources humaines d'aujourd'hui et de ses besoins de demain.

Pour une organisation, la GPEC permet d'anticiper les besoins futurs en faisant un état des lieux de ses ressources humaines disponibles. En comparant les besoins de demain et les ressources humaines d'aujourd'hui, elle ajuste les écarts en mettant en place des actions correctrices (formation, surtout lorsqu'il s'agit de remplacer les profils pointus). Elle pourra être plus réactive dans un environnement en perpétuelle évolution.

B. Comment la mettre en œuvre ?

Pour satisfaire ses futurs besoins en ressources humaines déterminés dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une organisation procède à des choix d'actions : formation et développement des compétences, mobilité, recrutements en interne ou en externe, reclassements, licenciements.

Pour le salarié, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences présente une opportunité car elle lui permet de maintenir son employabilité par le développement de ses compétences. Ainsi, l'acquisition de nouvelles compétences lui permettra de faire face aux évolutions de l'environnement et à celles de son métier.

Pour élaborer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il faut disposer de données fiables sur l'environnement économique, social et commercial d'une organisation dans un horizon temporel plus ou moins lointain. Or l'instabilité et l'incertitude de l'environnement en raison de la crise économique actuelle et de son évolution montrent la difficulté de se procurer de telles données. S'il est relativement facile pour une organisation d'anticiper en période stable, en s'appuyant sur des tendances lourdes, c'est beaucoup plus difficile en période de fortes turbulences.

II. Gérer la flexibilité pour répondre aux évolutions de son environnement

A. Qu'est-ce que la flexibilité ?

La flexibilité se définit comme l'aptitude d'une organisation à s'adapter par anticipation aux changements de son environnement. Cette capacité concerne tout particulièrement l'adaptation aux fluctuations de la demande dans le temps, en volume et en qualité. La flexibilité touche principalement la fonction de production, et ses répercussions les plus difficiles à gérer concernent la gestion du personnel.

Le développement de la flexibilité de l'emploi a donné aux entreprises la souplesse indispensable pour affronter un environnement instable et répondre aux demandes de clients de plus en plus exigeants.

La flexibilité se caractérise d'abord par une nette préférence pour les mécanismes de flexibilité externe (recours aux CDD, à l'intérim, à la sous-traitance, à l'exclusion des licenciements des permanents) sur les dispositifs de flexibilité interne (polyvalence, annualisation du temps de travail, chômage partiel). Les organisations préfèrent se séparer de leurs salariés intérimaires puis de ceux titulaires d'un CDD (contrat à durée déterminée) Ainsi, elles préservent les emplois de leurs salariés en CDI (contrat à durée indéterminée).

B. Une flexibilité qualitative

Il existe une flexibilité qualitative interne et une flexibilité qualitative externe.

La flexibilité qualitative interne se traduit par la polyvalence du personnel. Lorsque l'organisation a recours à la sous-traitance, il s'agit de la flexibilité qualitative externe.

Selon une étude récente, la flexibilité au travail a des conséquences positives.

Pour une organisation, c'est l'augmentation de la productivité et du chiffre d'affaires, c'est aussi la fidélisation des salariés.

Les employés bénéficiant de modes de travail flexibles avouent se sentir en meilleure santé, plus stimulés et plus motivés, ce qui, par conséquent, signifie qu'ils sont plus satisfaits dans leur travail, plus fidèles et moins susceptibles de démissionner.

C. Une flexibilité quantitative

Il existe une flexibilité quantitative interne et une flexibilité quantitative externe.

La flexibilité quantitative interne des ressources humaines se traduit par l'annualisation du temps de travail, le chômage partiel, de la mobilité, une équipe flexible...

La flexibilité quantitative externe des ressources humaines se traduit par le recours aux contrats à durée déterminée (CDD), aux contrats de travail temporaire (intérim)...

III. Prendre en compte la responsabilité sociale de l'organisation

A. Quels sont les enjeux de la responsabilité sociale ?

La responsabilité sociale se définit comme la responsabilité des organisations vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Elle repose sur trois piliers : économique, environnemental et social. C'est un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base [menée] en collaboration étroite avec leurs parties prenantes [tout en] respectant la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux.

La responsabilité sociale permet à une organisation d'améliorer sa performance globale et de développer son avantage concurrentiel en étant plus productive et plus compétitive.

Pour les salariés, travailler dans une organisation socialement responsable est le gage d'un bon climat social, de bonnes relations avec la direction, de l'amélioration des conditions de travail, du respect du droit à la formation, du principe de l'égalité hommes-femmes et de la présence des minorités. Une telle organisation se différencie des autres, elle attire et fidélise les meilleurs profils.

B. Comment mettre en œuvre la responsabilité sociale ?

La mise en œuvre de la responsabilité sociale suppose un changement culturel dans l'organisation. Toutes les parties prenantes internes (dirigeant, managers, salariés) doivent être fortement mobilisées sur le long terme pour le succès de ce dispositif.

La réussite de la responsabilité sociale peut être évaluée par des labels comme Lucie, qui permet d'évaluer et de reconnaître les actions menées dans le cadre de la responsabilité sociale. À ce jour, seulement 25 entreprises bénéficient de ce label.

D'autres labels concernent l'égalité, la diversité au sein de l'organisation. Les certifications ISO 26000 et 14001 reconnaissent notamment les actions en faveur du bien-être des salariés.

Le label ou la certification témoignent d'un réel engagement dans la RSE. L'organisation pourra les utiliser dans sa communication interne et externe.

3

Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?

PROGRAMME

Thème	Notions	Contexte et finalité de l'étude
5.3 Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de rémunération - Modes de rémunération - Individualisation de la rémunération - Rémunération globale - Facteurs de motivation - Culture de l'organisation - Stress au travail 	<p>La politique de rémunération vise à rétribuer selon un principe d'équilibre contribution/rétribution. Elle est aussi un moyen de mobiliser et de fidéliser le personnel pour conserver des compétences clés et assurer une certaine stabilité au sein de l'organisation. Elle doit tenir compte de contraintes diverses : la maîtrise des coûts, la loi et les conventions collectives ainsi que le maintien de la cohésion sociale.</p> <p>De profondes évolutions traversent la politique de rémunération. Elles se traduisent notamment par l'individualisation de la rémunération et la diversification de ses composantes.</p> <p>Si la rémunération est un des facteurs de motivation, le manager doit également veiller à satisfaire les besoins d'appartenance, de reconnaissance et d'épanouissement des individus.</p> <p>La culture de l'organisation permet d'assurer la cohésion de ses membres autour de valeurs partagées. Elle participe à l'implication des acteurs au sein de l'organisation.</p> <p>Cependant, certaines pratiques de management sont génératrices de stress, occasionnant de la souffrance au travail dont les manifestations prennent des formes différentes.</p>

CORRECTION MA RECHERCHE

Recherchez la définition des termes suivants : **rémunération** ; **motivation**

La rémunération est la contrepartie reçue en échange d'un travail fourni ou d'un service rendu ;

Motivation : c'est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

Rechercher le salaire médian en France

(<http://www.inegalites.fr/spip.php?page=salaire>)

Le salaire médian partage la population des salariés en deux : 50 % des salariés gagnent moins et 50 % des salariés gagnent plus.

Le salaire médian s'élève en France à environ 1 650 euros par mois.

Il se distingue du salaire moyen (salaire touché en moyenne par tous les salariés – 1 600 euros par mois environ en France).

3

Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?

CAPACITÉS

- Définir les objectifs et les contraintes d'une politique de rémunération
- Identifier les facteurs de motivation

À 17 heures, Sherman, trader chez Pierce & Pierce, avait vendu 40 % des 6 000 milliards à un prix global de 99,75 \$ par paquet de 100 \$ d'obligations, pour un profit non pas double, mais quadruple ! [...] Pour Pierce & Pierce cela signifiait un profit de presque 3 millions de dollars en un après-midi de travail ! Et cela ne s'arrêtait pas là. Le marché tenait bon et était à la hausse. [...] Sherman était collé au plafond par l'adrénaline. Il était membre de la force irrésistible de Pierce & Pierce, Maître de l'Univers. Une audace à vous couper le souffle. [...] Tout cela coulait comme un fleuve à travers les membres de Sherman, à travers son système lymphatique, son bas-ventre. Pierce & Pierce était le pouvoir, et il était connecté au pouvoir, et le pouvoir grondait et jaillissait jusque dans son être profond.

Tom Wolfe, *Le Bûcher des vanités*, traduction de Benjamin Legrand,

© Librairie Générale Française – Le livre de Poche ■



L'actualité de la question

27 % des salariés français ont une peur excessive d'échouer, même pour des enjeux modestes, selon l'étude publiée par IME ce 1^{er} février, qui fait le lien entre motivation et mal-être au travail. Ils font partie des « hyper investis », selon la typologie dressée par les chercheurs de l'institut, qui mettent en garde : l'archimotivé n'est pas le moins fragile !

© Marie-Madeleine Sève, www.lentreprise.com, 1^{er} février 2012 ■

- 1 Quelles sont les motivations de l'action de Sherman, le trader de Pierce & Pierce ?

Sherman agit avant tout pour toucher une rémunération. Mais son activité est aussi l'occasion pour lui de se réaliser pleinement au travers du pouvoir dont il se sent le détenteur.

- 2 La motivation au travail est-elle forcément synonyme de bien-être ?

Les satisfactions (rémunération, sentiment de pouvoir, etc.) retirées du travail sont sources de motivation. Mais ce dernier est aussi source de tensions qui peuvent brider l'activité.

Ma recherche...

- Recherchez la définition des termes suivants : rémunération ; motivation.
- Recherchez le salaire médian en France (<http://www.inegalites.fr/spip.php?page=salaire>).

I. La politique de rémunération est un puissant facteur de motivation

A Les objectifs de la politique de rémunération

Doc. 1

Le salaire comme première rétribution du travail accompli



Doc. 2

La perception du rapport contribution/rétribution

Le Groupement des auteurs-illustrateurs et scénaristes vient de faire parvenir un courrier au directeur de la publication des éditions Ebla :

« La rémunération que vous proposez, si l'on tient compte du seul temps de réalisation d'une image, n'atteint pas le smic horaire. En proposant ce genre de tarif, vous participez à la déprofessionnalisation de notre activité. Et nous parlons là seulement d'une rétribution minimale ! Nous ne parlons même pas de rémunérer le travail de création. Un employé sans qualification requise serait mieux payé qu'un de vos créateurs. Or un illustrateur est un professionnel fort de son expérience de l'image, de ses compétences artistiques et de sa connaissance des métiers du livre. [...] La demande d'une rémunération minimum équivalente au smic nous paraît donc plus que légitime. »

www.actualitte.com, 6 janvier 2012 ◀

Doc. 3

Rétributions : il n'y a pas que le salaire

Catherine Bretécher a 55 ans et est en recherche d'emploi depuis deux ans. Résolue à agir, malgré tout, elle décide un jour de pousser la porte de France Bénévolat. « J'ai rencontré la directrice, qui m'a proposé de faire du bénévolat de compétences, c'est-à-dire de mettre mes compétences professionnelles au service d'une association. Cela m'a semblé une excellente idée. J'ai commencé en août chez les Petits Frères des pauvres, et depuis, ma vie a changé ! affirme-t-elle. J'ai vraiment la sensation d'être utile, c'est très valorisant après tous ces refus au niveau professionnel. » [...] Depuis le 1^{er} mai 2009, France Bénévolat a mis en place le Passeport bénévole. « Il s'agit de valoriser l'expérience associative pour qu'elle soit reconnue comme transposable dans le parcours professionnel », explique Anne Poitrenaud, responsable de France Bénévolat.

www.generation-en-action.com ◀

- 1 Identifiez dans les documents 2 et 3 ce que chacune des parties apporte à l'autre en complétant le schéma ci-dessous. Placez ensuite dans les encadrés les termes « contribution » et « rétribution ».



- 2 Identifiez le problème de management illustré par les documents 1 et 2.

Les auteurs-illustrateurs qui s'expriment estiment que leurs contributions effectives ne sont pas rémunérées à leur juste valeur. Le risque d'une démotivation est réel. Le concept de contribution/rétribution met ainsi en lumière le nécessaire équilibre qu'il doit y avoir entre ce qu'apportent les acteurs à l'organisation et ce qu'ils en retirent.

Les avantages offerts par IBM



Vos avantages – Chez IBM, nous savons l'importance de bien comprendre les rémunérations et avantages. Le système de rémunération chez IBM vous garantit un salaire compétitif en fonction de vos performances, connaissances et compétences.

Rémunérations – Nous offrons des rémunérations (y compris salaires de base, commissions, primes et autres formes de revenus) capables d'attirer, de retenir et de motiver les employés les plus performants. Votre salaire sera fortement influencé par vos résultats et vos performances professionnelles globales. Lorsque nos objectifs métier dépassent le plan et que vos performances sont de très haut niveau, vous aurez des opportunités de revenus qui vous placeront parmi les employés les mieux payés du marché.

Primes de performance – Nous avons aussi pour principe d'octroyer des primes de performance. Une partie de votre rémunération annuelle sera directement liée à vos résultats professionnels.

Achats d'actions – Plan d'achat d'actions : les collaborateurs peuvent acheter des actions d'IBM Corporation avec une remise de 5 % par rapport au prix du marché à la date d'achat pour chaque période de versement de salaire. Les actions sont achetées au moyen de déductions pratiquées sur salaire pouvant atteindre au maximum 10 % du salaire du collaborateur.

www-05.ibm.com

La rémunération des chercheurs universitaires

La fusion de l'université de Provence, de l'université de la Méditerranée et de l'université Paul-Cézanne a donné naissance à une université unique, puissante et pluridisciplinaire : Aix Marseille Université. [L'objectif de cette fusion est de] lui permettre d'intégrer dans les dix prochaines années le top 20 des universités européennes et le top 100 des universités mondiales. Des actions concrètes permettront d'attirer les meilleurs chercheurs de tous niveaux et d'être compétitifs au niveau international, par exemple :

- des « packages » attractifs (salaires, primes annuelles, primes d'installation, [etc.]) pour attirer les jeunes chercheurs [...]

- des bonus pour valoriser la recherche, les initiatives pédagogiques, la mise en place de diplômes innovants ainsi que des récompenses scientifiques ;
- des bourses spécifiques de mobilité de 5 000 € au niveau master et 33 000 € augmentés de bonus de bienvenue au niveau doctorat pour attirer les meilleurs étudiants étrangers.

<http://enseignementsup-recherche.gouv.fr>

Garder ses talents

Le football brésilien apprend à cultiver son jardin, selon l'expression du président du club de Santos, Luiz Alvaro Ribeiro. Pour cela, il faut convaincre les jeunes joueurs, souvent issus des centres de formation, de ne pas s'expatrier trop tôt. L'exemple typique est Neymar, le jeune attaquant de 19 ans, assailli depuis Santos par les clubs espagnols depuis au moins deux ans. La stratégie du club de Santos, c'est de lui offrir un bon salaire et des contrats commerciaux rémunérateurs, quitte à le vendre plus tard quand il sera mieux valorisé.

Thierry Ogier, *Les Échos*, 1^{er} février 2012



Vers la rémunération au mérite dans la fonction publique ?

La rémunération au mérite des fonctionnaires franchit une nouvelle étape avec la publication, aujourd'hui, au *Journal officiel*, du décret instaurant l'intéressement collectif pour les agents de l'État, un dossier en chantier depuis 2008. [...] Tous les services seront éligibles mais, afin de ne pas dénaturer le dispositif par un effet « saupoudrage », l'exécutif invite à ne récompenser vraiment que les plus méritants. Les « quatre ou cinq » critères de performance retenus seront basés sur « la qualité du service rendu » (rapidité, clarté, etc.), « la gestion des RH » (absentéisme, etc.), « la maîtrise des coûts » et « le développement durable ». « L'intéressement est un outil d'avenir, qui valorisera l'implication des agents, favorisera les réflexions sur les objectifs d'une fonction publique moderne et leur appropriation par chacun », commente le ministre de la Fonction publique. [...] Les premières primes ne devraient être versées qu'en 2013, sur les objectifs fixés pour 2012. Aucun montant minimal n'est fixé mais il devra être « significatif et mobilisateur », précise le décret. Des proches du dossier évoquent des primes annuelles de 150 à 500 euros. Ce n'est pas négligeable mais on sera loin des 2 000 euros perçus en moyenne par les 8 millions de salariés du privé touchant de l'intéressement.



Dereck Perrotte, *Les Échos*, 1^{er} septembre 2011 ◀

Intéressement : dispositif facultatif visant à faire bénéficier les salariés d'un complément de rémunération en fonction de la réalisation d'objectifs liés aux performances ou aux résultats de l'organisation.

- 3 Précisez les objectifs ainsi que les enjeux stratégiques des différentes politiques de rémunération évoquées (documents 4 à 7) en complétant le tableau présenté ci-dessous.

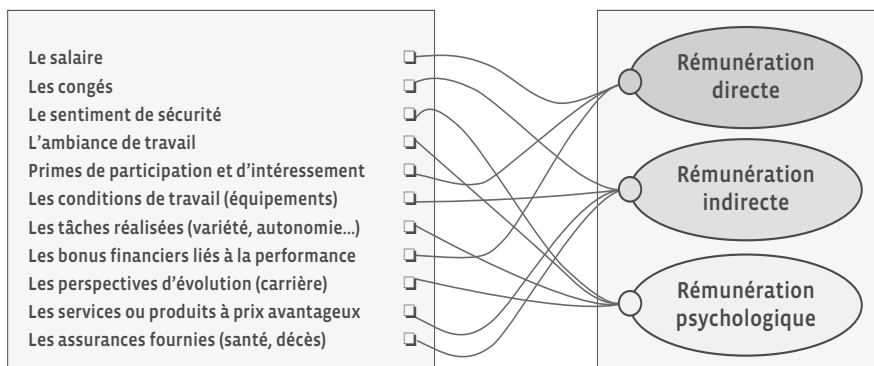
	IBM	Université d'Aix Marseille	Club de football de Santos	Fonction publique
Objectifs de gestion des ressources humaines (court et moyen termes)	Attirer les meilleurs profils Motiver en reliant rémunération et performances Fidéliser les salariés	Attirer des chercheurs de haut niveau Motiver en reliant rémunération et performances	Fidéliser les joueurs (éviter qu'ils ne partent prématurément vers des clubs européens)	Valoriser l'implication des agents Motiver en reliant rémunération et performances
Enjeux stratégiques (long terme)	Se différencier de la concurrence par la qualité des salariés	Asseoir le développement et le rayonnement de l'université	Développer le club par la revente de joueurs bien formés en interne	Moderniser la fonction publique en lui appliquant des outils du management des entreprises

- 4 Précisez quelques conditions de mise en œuvre d'une rémunération à la performance.

- Mettre en place un processus permettant d'évaluer la performance réalisée (comment évaluer la performance d'un chercheur universitaire ? d'un joueur de football ?).
- Définir une échelle des rémunérations cohérente et claire afin d'éviter tout sentiment d'inéquité au sein de l'organisation.
- Laisser une certaine autonomie d'action aux individus.
- Prévoir une partie fixe (non dépendante de la rémunération) et mettre sous contrôle les rémunérations allouées sur la base des performances.

Doc. 8

Les composantes de la rémunération



Doc. 9

Les rémunérations indirectes

Sogaris est une société de location de plates-formes logistiques et d'entreposage. Elle compte 75 salariés et s'est lancée depuis deux ans dans la mise en place de solutions d'épargne salariale. « Si ces produits se développent, c'est aussi parce que les dirigeants comprennent qu'ils constituent un véritable instrument de motivation pour les collaborateurs. C'est un moyen d'augmenter une rémunération globale qui est très apprécié », confie Marie-Hélène Verdier, secrétaire générale du directoire de l'entreprise. Après avoir déjà mis à disposition des salariés le mécanisme légal de la participation, Sogaris a instauré en 2010 un compte épargne temps (le CET permet au salarié de bénéficier d'une rémunération, immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises) qui s'inscrit dans la mise en place d'un projet global de diversification des modes de rémuné-

ration. Dans le sillage de ces changements, elle prévoit aussi le lancement en 2012 d'un PEE (le plan d'épargne entreprise permet au salarié d'augmenter ses revenus par la constitution, avec l'aide de l'entreprise, d'un portefeuille de valeurs mobilières) et d'un Perco (le plan d'épargne pour la retraite collectif permet au salarié de se constituer une épargne, accessible au moment de la retraite). [...]

La charge salariale pèse de plus en plus dans l'exploitation des entreprises, dans un contexte, en outre, d'allongement de la date de départ en retraite, et donc de présence dans l'entreprise. Un élément qui l'amène à proposer à ses collaborateurs des mécanismes d'épargne salariale et d'intéressement à la performance, fiscalement avantageux pour les deux parties, en lieu et place des traditionnelles augmentations.

Mathieu Neu, www.lenouveleconomiste.fr, 15 mars 2012

- Reliez les différentes composantes de la rémunération aux trois catégories de rémunération présentées dans le document 8.
- Surlignez les éléments de rémunération évoqués dans le document 9.
- À partir du document 9, remplissez le tableau présenté ci-dessous.

Éléments de rémunération	Intérêt pour le salarié	Intérêt pour l'entreprise
Salaires et participation	Voir reconnaître son travail	Attirer et motiver
Compte épargne temps	Se faire payer les congés non pris	Diversifier et flexibiliser la rémunération Répondre aux attentes actuelles des salariés
Plan d'épargne entreprise	Accéder à des produits financiers	
Perco	Se constituer une retraite	Avantageux fiscalement (pas de charges sociales)

- Définissez le concept de « rémunération globale ». La rémunération globale regroupe les éléments matériels de la rétribution, qui représentent un intérêt financier pour l'individu et un coût pour l'employeur. Par extension, elle englobe tous les facteurs rétributifs, qu'ils soient directs, indirects ou de nature psychologique.

L'équité salariale



Grille indiciaire de la fonction publique territoriale – Emploi : secrétaire de mairie

Échelon	Durée de l'échelon	Salaire brut mensuel
12 ^e	–	2 671,68 €
11 ^e	36 mois à 42 mois	2 551,29 €
10 ^e	36 mois à 42 mois	2 440,16 €
9 ^e	30 mois à 36 mois	2 329,04 €
8 ^e	24 mois à 30 mois	2 217,91 €
7 ^e	24 mois à 30 mois	2 111,41 €
6 ^e	24 mois à 30 mois	2 009,55 €
5 ^e	18 mois à 24 mois	1 930,83 €
4 ^e	18 mois à 24 mois	1 870,64 €
3 ^e	18 mois à 24 mois	1 778,03 €
2 ^e	18 mois à 24 mois	1 703,95 €
1 ^{er}	12 mois	1 597,45 €

www.emploitheque.org, 2012

Le coût d'un salarié

Au total (salaires, primes, charges sociales, formation), un salarié coûte en France en moyenne 50 850 euros par an à son employeur.

D'après Insee, 2012

Convention collective

Une convention collective est un accord relatif aux conditions de travail et aux garanties sociales des salariés, signé entre les représentants des salariés et les organisations d'employeurs. Une convention collective améliore et complète les dispositions du Code du travail (exemple : un salaire minimum supérieur au SMIC).

Un directeur des ressources humaines témoigne...

« La rareté des ingénieurs nous a été fatale il y a quelques années. Comme nous devons faire face à un développement important, nous étions dans l'obligation de recruter de nouveaux profils, surtout des ingénieurs intégrateurs et directeurs de projet, une dizaine au total. Résultat : notre masse salariale a crû de près de 25 % tout simplement parce qu'il a fallu payer

le prix fort pour recruter les meilleurs. À un certain moment, cela nous a créé un déséquilibre au niveau de notre grille des salaires. Pour un même poste, certains ont été recrutés à [des salaires] que certains en interne, avec plus d'expérience, n'avaient pas encore. »

www.lavieeco.com, 28 mars 2012

- 9 Identifiez et justifiez, à partir des documents 10 à 13, les différentes contraintes à prendre en compte pour définir une politique de rémunération.

Contrainte financière	Contrainte organisationnelle	Contrainte juridique
Gestion de la masse salariale (salaires = coût)	Recruter/fidéliser les potentiels Respect des grilles indiciaires (fonction publique)	Respect de la loi (smic, équité homme/femme) Respect des conventions collectives

- 10 Précisez le problème de management évoqué dans le document 13.

La nécessité de recruter a poussé l'entreprise à proposer aux nouveaux recrutés des salaires supérieurs à ceux des salariés anciens. Un sentiment d'iniquité peut légitimement apparaître. La cohésion sociale peut alors être remise en question.

- 11 Selon vous, à quoi correspond une « bonne » politique salariale ? Il s'agit d'une politique qui parvient à concilier l'ensemble des contraintes pesant sur l'organisation et les attentes des membres qui la composent.

Rémunération : des consultants en cabinet de recrutement témoignent

La « rémunération à la carte », où chaque employé sera payé en fonction de ses performances, mais aussi de ses attentes, a de beaux jours devant elle. L'arrivée de la génération Y [née après 1980] sur le marché du travail est en partie responsable de ce changement. [...] Ils n'hésitent pas à changer d'employeur s'ils estiment que les propositions sont plus alléchantes ailleurs.

Yves Renaud, cabinet Michael Page ◀

L'évolution suivie par les systèmes de rémunération est certes dirigée par les critères économiques contemporains, mais également par les conséquences de la crise économique [...]. La partie fixe n'évoluant que selon l'inflation, c'est sur la partie variable que les entreprises jouent.

Christophe Dulhoste, cabinet Hays, propos recueillis par Martin des Brest, Lucille Caillaud et Mathilde Hochet, *L'Expansion*, 31 août 2011 ◀

L'individualisation des salaires

Dimension Data affiche une politique des rémunérations en phase avec son secteur. La pratique dans les télécoms et l'informatique est à l'individualisation « car nous sommes dans une culture de la récompense et de la performance », souligne Anne-Christine Maisonneuve, la DRH. « Les jeunes ingénieurs, à qui nous offrons de nombreuses formations et certifications, montent en compétences et donc en valeur. Ce qui nous oblige à une extrême vigilance pour conserver leur motivation à rester chez nous. »

C.L., *Entreprise & Carrière*, n° 1087, 19 mars 2012 ◀

Les rémunérations variables

Si 70 % des entreprises ont augmenté leurs enveloppes de rémunération variable en 2011, ces pratiques concernent majoritairement les cadres. Un constat qui peut être perçu comme injuste de la part des autres employés, et engendrer une concurrence sévère dans la hiérarchie. L'individualisation du salaire peut alors provoquer une mauvaise ambiance et une augmentation du stress au sein de l'entreprise.

Kahina Boudarène, www.focusrh.com, 14 septembre 2011 ◀

- 12 Identifiez l'évolution majeure à venir en matière de rémunération évoquée par les textes. Il s'agit de l'individualisation des salaires : tout ou partie du salaire est variable ; il dépend de la situation individuelle (diplôme, performance, etc.)...
- 13 Repérez les facteurs à l'origine de cette évolution.
Les facteurs à l'origine de cette évolution sont l'arrivée de la génération Y (les 18-33 ans) sur le marché du travail (difficile à fidéliser) et la crise économique, qui freine les possibilités d'augmentation collective des salaires (maîtrise des coûts)...
- 14 Complétez le schéma présenté ci-dessous.



Ma synthèse

I. La politique de rémunération est un puissant facteur de motivation

● Qu'entend-on par « rémunération globale » ?

La rémunération est la rétribution reçue par l'acteur en contrepartie de sa contribution à l'organisation. La rémunération globale comprend les rétributions directes (salaires, primes, etc.), indirectes (congrés, etc.) et psychologiques (carrière, etc.)...

● Quels sont les enjeux et les contraintes d'une politique des rémunérations ?

Une politique des rémunérations doit permettre d'attirer, de fidéliser et de motiver les individus. Elle doit tenir compte du cadre juridique (lois, conventions collectives), des capacités financières de l'organisation et du maintien de la cohésion sociale...

II. La rémunération n'est pas le seul facteur de motivation

A La prise en compte des attentes psychologiques

Doc. 17 Interview de M. Montiel, directeur général de NetApp France (PME informatique)

« Cela fait trois ans que nous sommes dans le top 5 des entreprises où il fait bon travailler en France. Cette reconnaissance est évidemment pour nous une très belle récompense. Plusieurs qualités expliquent notre position dans ce classement. Je pense d'abord aux bonnes perspectives de promotions internes qui permettent aux salariés de NetApp France de bien évoluer dans la société. Les trois quarts de nos managers sont issus de ces promotions internes. J'en suis un bon exemple : je suis entré chez NetApp France comme commercial junior, et j'en suis aujourd'hui le directeur général. Il y a également une proximité réelle des employés avec leur management. La flexibilité du travail est un autre atout. Les employés peuvent travailler de chez eux, sur ordinateur portable ou smartphone, peu importe tant que le travail est fait. Je voudrais également attirer l'attention sur le fait que nos employés sont écoutés lorsqu'ils font part de leurs envies d'évolution lors de la négociation annuelle obligatoire. Ils peuvent également bâtir un plan de formation personnalisé. »

Virgile Juhan, *Journal du Net*, 13 avril 2012

Doc. 18 Enquête sur les nouvelles tendances des politiques de rémunération en France

Leviers d'attraction (but : attirer de bons profils)	Leviers de rétention (but : fidéliser les acteurs)	Leviers d'engagement (but : impliquer les salariés)
❶ Rémunération	❶ Rémunération	❶ Leadership
❷ Travail stimulant	❷ Développement de carrière	❷ Image de l'organisation
❸ Lieu de travail pratique	❸ Leadership	❸ Clarté des objectifs
❹ Développement de carrière	❹ Autonomie dans le travail	❹ Développement de carrière
❺ Qualité des personnes avec qui je travaille	❺ Stress limité, équilibre vie privée/vie professionnelle	❺ Autonomie dans le travail

ANDRH, janvier 2012

1 Repérez en les surlignant les différents facteurs de motivation évoqués dans le document 17.

2 Classez ces facteurs dans le tableau ci-dessous.

Contexte de l'organisation	Sentiment d'appartenance	Épanouissement personnel
Dynamique du secteur informatique PME (échanges plus faciles que dans un grand groupe) Promotions internes (75 % des managers en sont issus)	Proximité salariés/ managers Écoute et prise en compte des attentes	Possibilité de travailler chez soi Possibilités de formation Possibilités d'évolution

3 Indiquez les deux facteurs sur lesquels vous agiriez prioritairement si, en tant que manager, vous deviez motiver votre équipe (documents 17 et 18). Si le salaire est un excellent moyen d'attirer et de fidéliser de bons profils, il n'a que peu d'effet sur l'engagement des acteurs.

Nommer des responsables de groupe (leadership), faire preuve d'écoute (clarté des objectifs, prise en compte des attentes) sont deux moyens que l'on peut mettre en œuvre rapidement. À plus long terme, proposer des perspectives de carrière (promotions internes) est un bon outil de motivation. Enfin, l'image de l'organisation joue sur la motivation (fierté des membres), mais la direction a moins de prise sur ce facteur.

Culture et générations

Le management d'aujourd'hui est différent de celui d'il y a vingt ou cinquante ans, et sera différent du management de demain. Actuellement, coexistent dans les entreprises trois, voire quatre générations :

- les traditionnalistes, personnes nées avant 1945 ;
- les baby-boomers, personnes nées entre 1945 et 1960 ;
- la génération X, personnes nées entre 1960 et 1980 ;
- la génération Y, personnes nées à partir des années 1980.

Chaque génération, de par son environnement (politique, technologique...), a des caractéristiques propres. De nombreuses idées préconçues sont véhiculées sur chacune des générations. La dernière, dite génération Y, car venant après la génération X, est souvent décrite comme désengagée, consommatrice, individualiste, impatiente, *net addict*, enfant gâté ou encore émotive. De la même façon, les « Y » perçoivent les « X » comme plutôt vieux jeu, conformistes, angoissés, stricts, autoritaires... et les baby-boomers comme largués mais sympas et réfractaires au changement.

L'Essentiel n° 6, Cap Digital, 18 octobre 2011 ◀

La génération X se perçoit souvent comme traitée de façon inéquitable par rapport aux baby-boomers et aux Y. Ayant grandi dans un monde en plein bouleversement, témoins et victimes des divorces en série, de l'explosion des hautes technologies et des récessions économiques diverses, elle s'estime oubliée. Son désengagement serait très dangereux pour les organisations.

Personnel n° 519, mai 2011 ◀

4 Présentez les caractéristiques culturelles de la génération Y.

Elle est perçue comme individualiste, impatiente (préférence pour le très court terme) et consommatrice.

5 Dites à quoi correspond le management générationnel.

Le management générationnel consiste à considérer les attentes différentes des générations. Le management doit éviter de se focaliser sur les spécificités d'une génération et de nier celles des autres, sous peine de voir émerger des sentiments d'iniquité, source de démotivation et de tensions, et de rendre toute collaboration impossible.

La culture, ciment de l'organisation

Les valeurs correspondent aux principes moraux que l'individu ou l'organisation entendent respecter.

La culture est un ensemble de références partagées dans l'organisation. Ces références se forment à partir de la personnalité des dirigeants, de l'histoire de l'organisation et des valeurs véhiculées.



Culture du partage, de l'entraide

Culture du travail bien fait

Culture de la gagne, de la victoire

6 Associez chacune des vignettes à la dominante culturelle qui convient.

7 Montrez que le fait de partager les mêmes valeurs contribue à la réalisation des objectifs organisationnels.

Lorsque les membres d'une organisation partagent les mêmes valeurs, les efforts de chacun convergent vers la réalisation des objectifs communs. La culture devient ainsi un puissant facteur de mobilisation.

Doc. 21

Le dévouement du personnel soignant à l'hôpital

L'exigence de dévouement est inhérente à la nature du soin. « L'hôpital, c'est ma vie ! » disent aussi bien les médecins que les infirmières, signifiant par là leur totale implication professionnelle. De fait, l'investissement des personnels dans le travail hospitalier est très important. Il est dû à la présence, directe ou latente, de la souffrance et de la maladie. Dans les établissements de santé, les acteurs ont une forte propension à nouer entre eux des relations d'attachement, quel que soit leur niveau hiérarchique. [...] Cette relation d'attachement est faite

de dépendance, de tendresse et d'admiration. Celle-ci apparaît alors comme dispensateur de bien-être et de gratifications affectives. [On trouve ces éléments tout autant dans la relation soignant-malade que dans la relation médecin-soignants]. La pénurie chronique de moyens fonctionne comme un alibi et une justification du manque de rétribution normale des personnels pour les efforts supplémentaires qu'on leur demande.

« Comprendre le dévouement paradoxal »,
Josette Hart et Alex Mucchielli, *Objectif soins* n° 17

Doc. 22

La passion comme ciment de l'action associative

Depuis 1976, l'association Brest Mini Rail réunit des passionnés de tous âges autour d'un loisir commun, le modélisme ferroviaire. Parmi les 33 membres inscrits cette année, le plus jeune n'a que 13 ans et le doyen vient de fêter ses 100 ans en décembre. Si cette activité attire un public si large, c'est

qu'elle touche à de nombreux domaines. « Bien évidemment, c'est l'intérêt pour le modélisme qui nous réunit, déclare Charles Giofferi, président de l'association, mais les compétences de chacun sont utiles. »

www.letelegramme, 15 février 2012

Doc. 23

Le climat social dans l'entreprise

« Faire la pièce la plus technique possible et la plus performante », insiste Yves Lapierre, le coordinateur hygiène et sécurité de l'entreprise Mann+Hummel. Cette règle ne traduit pas seulement son esprit de compétition. L'observer est une question de survie [...]. Malgré cette pression sur la qualité, l'entreprise veut rester « à dimension humaine », selon Yves Lapierre. « Les gens se connaissent. [...] Il y a peu de turn-over chez nous, reprend Yves Lapierre. Si les gens font bien leur travail, on les garde. »

Jean-François Vallée, *Ouest France*, 23 avril 2012

Évelyne H., 54 ans, opératrice sur machine

Il ne faut surtout pas faire d'erreur. Je suis dans l'entreprise depuis trente-deux ans. L'âge n'est pas un problème. La hiérarchie est à l'écoute. Si je suis moins en forme, on nous met sur un poste moins difficile, c'est tout. Je ne vais pas au travail à reculons, sans doute parce que l'ambiance est bonne. On change tous les jours de poste et j'aime beaucoup travailler sur les nouveaux produits.

8 Complétez le tableau ci-dessous.

	Valeurs véhiculées par l'organisation	Intérêts pour l'organisation
L'hôpital	Entraide, affectivité	Pallier le manque de moyens, récompenser le dévouement et l'implication du personnel
Brest Mini Rail	Passion du rail	Attirer des adhérents, susciter le partage
Mann+Hummel	Proximité, écoute	Alléger la pression de l'exigence qualité

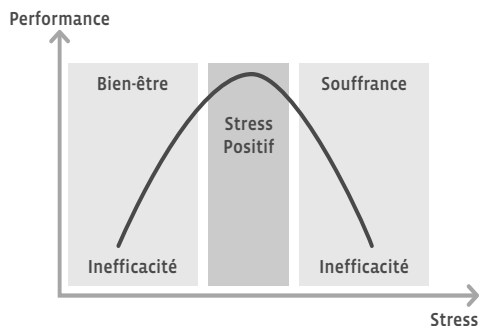
9 Montrez qu'une organisation a tout intérêt à développer une culture forte en son sein.

- Une culture forte permet de s'assurer un attachement et un relatif dévouement des individus.

- Une bonne ambiance de travail est également un palliatif à des rémunérations faibles.

10 À partir du schéma de la page suivante, montrez si le stress conduit à la performance ou non. Une certaine dose de stress est bénéfique au regard des performances individuelles et collectives. Au-delà d'un certain seuil, subjectif, le stress est contre-productif.

La relation performance/stress

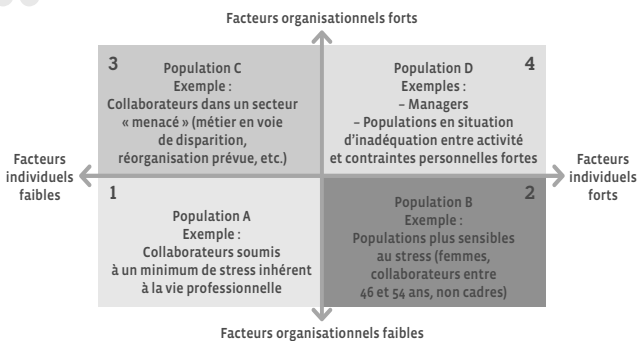


Un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Ce n'est pas une maladie en soi mais, par son intensité et sa durée, il peut menacer la santé physique et mentale des personnes, affectant ainsi leur bien-être et leur productivité.

www.rh.sia-conseil.com

- 11 Que pensez-vous du « management par le stress » ? Une certaine mise sous pression des acteurs peut les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes et permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Néanmoins, il est source de tensions qui peuvent affecter gravement les individus. Le « management du stress » est préférable au « management par le stress ».

Le stress et ses remèdes



- Améliorer le cadre de vie
- Cultiver la solidarité entre les salariés
- Développer la formation
- Préciser le rôle de chacun
- Accepter l'erreur
- Favoriser l'écoute et la communication
- Gérer les priorités
- Encourager la mobilité
- Éviter les sources indirectes de stress

www.rh.sia-conseil.com

- 12 Explicitez les facteurs sources de stress pour la population D (cadre n° 4).
La population D est soumise à une double pression : une pression personnelle (ex. : sentiment d'inefficacité dans son travail) et une pression organisationnelle (ex. : des clients exigeants).
- 13 Associez chacun des quatre cas présentés aux remèdes proposés.
De nombreuses associations sont possibles. L'important est de justifier sa réponse.

Ma synthèse

II. La rémunération n'est pas le seul facteur de motivation

- La rémunération est-elle le seul facteur de motivation dans une organisation ? La rémunération est le 1^{er} facteur qui attire les acteurs même si d'autres éléments jouent (la passion, etc.). La motivation passe davantage par le développement d'une culture interne forte, la prise en compte des attentes de tous, les perspectives de carrière et l'ambiance de travail.
- Le stress est-il source d'efficacité organisationnelle ? Le stress est, jusqu'à un certain seuil, porteur d'efficacité. Au-delà de ce seuil, il est contre-productif. Il convient donc de gérer le stress en agissant sur le cadre de travail, en restant attentif aux préoccupations et aux difficultés des acteurs et en tolérant un droit à l'erreur.

1 - JOBINTREE : BIEN RÉMUNÉRER LES TALENTS

Doc.

« Il n'y a pas un jour où nos clients ne cherchent pas à séduire nos propres collaborateurs, affirme Carlos Goncalves, cofondateur de Jobintree. Notre politique de rémunération est donc un élément important pour garder nos cadres. » Créée en 2008, la start-up n'emploie précisément que des cadres. Ils sont une trentaine [...]. Pour garder les plus talentueux, Jobintree rémunère généreusement la performance. Les commerciaux, dont 50 % de la rémunération est variable, doublent leur salaire dès lors qu'ils atteignent leurs objectifs et peuvent gagner encore davantage s'ils vont au-delà. Les fixes variant entre 2 000 et 5 000 euros brut, les rémunérations peuvent atteindre 4 000 à 10 000 euros. En 2011, 40 % des commerciaux ont atteint 100 % de leurs objectifs. En fonction de leurs résultats, on leur accorde un pourcentage du chiffre d'affaires de leur périmètre. [...] La direction a aussi prévu des primes pour récompenser ceux qui ont les meilleurs résultats sur des périodes données. « Cela peut être un beau voyage ou un cadeau comme un iPad par exemple. Les salariés se prennent au jeu et c'est profitable pour l'entreprise. Assez classique pour les fonctions commerciales, la même politique a été appliquée aux autres cadres : ils ont aussi une part variable qui peut atteindre 10 % de leur rémunération annuelle si leurs objectifs sont atteints. Avec des



salaires fixes entre 1 600 et 5 000 euros, ces primes peuvent donc varier entre 160 et 500 euros [...]. Pour tous les cadres, les hausses de salaire fixe sont totalement individualisées et tiennent compte de

l'expérience, des marges de progression, des responsabilités, etc. « Le fixe permettra aussi de mieux rémunérer les cadres les plus compétents et qu'on souhaitera retenir », souligne le dirigeant. [...] L'entreprise accorde aussi des rémunérations annexes comme la mutuelle santé-prévoyance ou les titres-restaurant. Et la rémunération n'est pas le seul élément important : « Nous sommes aussi attentifs à l'ambiance, au bien-être au travail et aux perspectives d'évolution », ajoute Carlos Goncalves. Avec une certaine efficacité puisque Jobintree affiche, dans un univers très concurrentiel, un turn-over assez faible, inférieur à 10 % par an.

Caroline Fornieles, *Entreprise & Carrières*, 19 mars 2012

1 Identifiez les raisons qui poussent Jobintree à soigner sa politique de rémunération.

Les deux raisons qui poussent Jobintree à soigner sa politique de rémunération sont :

- l'univers du recrutement est très concurrentiel : les salariés compétents de l'entreprise sont démarchés par d'autres entreprises. La rémunération est un outil de fidélisation qui contribue à limiter le turn-over ;
- la direction attache une importance particulière à la performance : les salariés sont incités par la rémunération à dépasser les objectifs qui leur sont fixés. La rémunération est ainsi un outil de motivation.

2 Repérez et justifiez les éléments de rémunération mis en place par Jobintree.

Les éléments de rémunération mis en place par Jobintree sont :

- le salaire fixe : il rémunère les compétences, l'expérience et le potentiel de chacun (individualisation). Il permet de fidéliser.
- le salaire variable : il rémunère la performance (50 % pour les commerciaux, 10 % pour les autres). Il permet de motiver.
- les primes et concours : ponctuels, ils mettent les commerciaux en concurrence. Ils permettent de révéler les potentiels en satisfaisant le besoin de reconnaissance des meilleurs.
- les rémunérations indirectes (titres-restaurant, assurances) : en diversifiant les modes de rémunération, la firme accorde des avantages complémentaires dans un souci de fidélisation.

3 Montrez que l'attention de l'entreprise pour son personnel ne se limite pas à la rémunération.

L'entreprise s'attache également à assurer le bien-être du personnel : l'ambiance au travail, la gestion des carrières, etc. contribuent à retenir des salariés soumis à la pression des objectifs.

2 - L'ASSISTANCE PUBLIQUE - HÔPITAUX DE PARIS

Doc.

Christian Poimboeuf, DRH de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), dispose d'un argument de taille pour satisfaire son personnel de direction : des logements de fonction. « Cet avantage en nature, très ancien, s'appréhende comme une contrepartie à l'exigence de leur présence toute l'année, 24 heures sur 24 », explique-t-il. Les premiers bénéficiaires ? Les directeurs d'établissements sanitaires et sociaux, dits 3DS, autrement dit les directeurs d'hôpitaux, de CHU, de maisons de retraite, d'instituts médico-éducatifs... Leur seule fonction leur ouvre ce droit. [...] « Ils disposent d'un logement gratuit par nécessité absolue de service », précise Christian Poimboeuf. Un décret du 8 janvier 2010 fixe à 40 jours de garde le seuil à partir duquel cet avantage est attribué. Lequel, en retour, exclut toute rémunération d'heures supplémentaires. [...] Leur attribution dépend uniquement de la taille de la famille à loger. Environ 260 cadres de direction sont concernés. [...] Exit donc les mécanismes de rémunération individuelle. « Nous dépendons, en effet, de grilles indiciaires très ordonnées », confirme Christian Poimboeuf. Une marge d'individualisation existe toutefois depuis l'instauration de la prime de fonction et de résultat (PFR), conséquence d'une réforme initiée pour la fonction publique d'État. « Cette prime comprend une première part liée au poste proprement dit, et

une seconde directement attachée aux résultats et à l'évaluation de l'agent », explique le DRH, chiffrant à près de deux mois de salaire le montant maximal de ce complément. Une surprime exceptionnelle non reductible peut être ajoutée au montant annuel de cette part variable. Elle récompense des actions exceptionnelles : un adjoint assurant l'intérim d'un autre directeur adjoint, le déménagement dans un nouvel établissement... Est-ce suffisant ?



1 Recensez les différents éléments de rémunération destinés à motiver le personnel de direction de l'AP-HP.

On peut citer :

- des logements de fonction (rémunération indirecte) ;
- une prime de fonction et de résultat (PFR - rémunération directe) ;
- une prime supplémentaire exceptionnelle (rémunération directe).

2 Montrez que chacun des éléments de rémunération répond à un objectif.

L'attribution de logements de fonction répond à la nécessité d'assurer une présence continue (24 h/24) du personnel de direction.

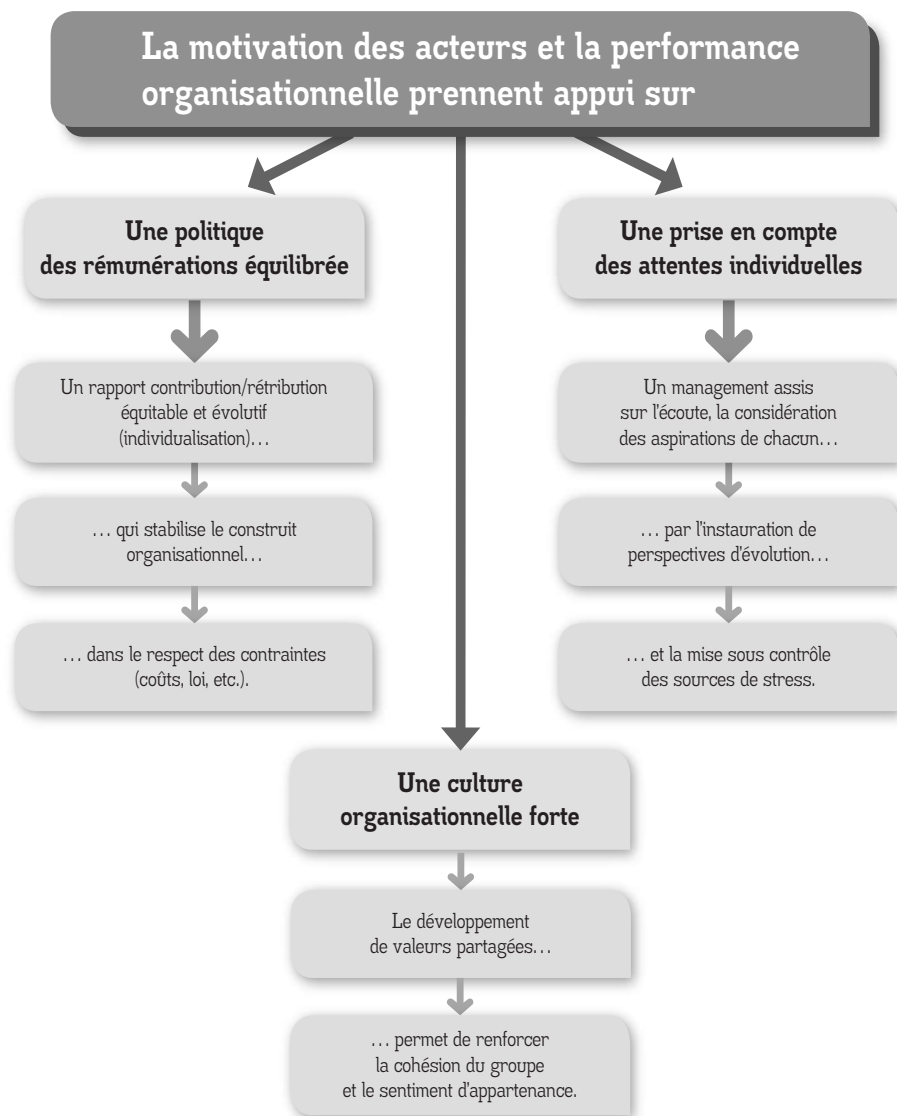
La PFR vise à rétribuer les efforts consentis (liés au travail réalisé et aux responsabilités assumées) et les performances obtenues (liées aux résultats des actions mises en œuvre).

La prime exceptionnelle correspond à la reconnaissance par l'organisation d'une situation anormale qui peut incomber à un salarié. Ce dernier est alors dédommagé de l'effort supplémentaire qui lui est demandé.

L'ensemble de ces éléments de rémunération vise à reconnaître les efforts de chacun et à fidéliser le personnel.

3 Ces éléments de rémunération sont-ils selon vous suffisants pour motiver le personnel de direction ?

Tout dépend de la perception qu'a le personnel du rapport contribution/rétribution. La charge de travail et les efforts demandés sont conséquents (forte implication personnelle, présence sur le site toute l'année, 24 h/24, etc.). Si les salariés estiment que ce rapport est équilibré, les rémunérations peuvent s'avérer suffisantes.



Mots clés

• **Contribution** : ensemble de ce qu'apporte un membre à son organisation (efforts, compétences, travail, etc.).

• **Culture** : ensemble des activités, des règles et des valeurs communes à l'organisation.

• **Motivation** : raison, intérêt, incitation qui pousse un acteur à agir dans un sens donné.

• **Rémunération** : rétribution reçue par l'acteur en contrepartie de sa contribution à l'organisation.

• **Rétribution** : ensemble des profits ou avantages (matériels ou immatériels) obtenus en échange d'une contribution.

• **Stress** : état de tension qui survient lorsqu'un individu se sent désarmé face aux contraintes qu'il doit supporter.

PEUT-ON ENTREtenir DURABLEMENT LA MOTIVATION DES HOMMES PAR LA SEULE RÉMUNÉRATION ?

La politique de rémunération est un puissant outil de motivation qui permet l'atteinte des objectifs organisationnels.

- Quels sont les objectifs d'une politique de rémunération ?
- Quelles sont les contraintes à considérer ?
- Quels sont les autres facteurs de motivation que l'organisation peut mettre en place ?
- Comment certaines pratiques managériales peuvent-elles générer une souffrance au travail ?

I. La politique de rémunération est un puissant facteur de motivation

A. Les objectifs de la politique de rémunération

La rémunération est la rétribution reçue par l'acteur en contrepartie de sa contribution à l'organisation. La rémunération globale comprend les rétributions directes (salaires, primes, etc.), indirectes (congrés, etc.) et psychologiques (carrière, etc.).

La politique de rémunération vise à :

- attirer de nouveaux talents et compétences dans une optique de renouvellement et de développement ;
- motiver les acteurs dans une perspective de performance globale ;
- fidéliser les meilleurs éléments dans un souci de stabilité et de pérennité.

B. La mise en œuvre d'une politique de rémunération

Une politique de rémunération efficace doit prendre en compte des contraintes :

- juridiques : le respect du cadre légal est incontournable (salaire minimum, conventions collectives, etc.) ;
- financières : les rémunérations versées constituent un poste souvent important, qu'il convient de mettre sous contrôle sous peine de menacer l'équilibre financier global ;
- psychologiques : la direction doit veiller à préserver un juste équilibre entre contribution et rémunération ; à défaut, des sentiments d'injustice peuvent se développer et nuire à la motivation de chacun voire à la cohésion sociale ;
- organisationnelles : la rémunération doit encourager les performances tant individuelles (primes) que collectives (participation, intéressement) ; elle devient ainsi un puissant outil de motivation permettant l'atteinte des objectifs fixés.

Par ailleurs, la politique mise en œuvre dépend de considérations économiques (situation de crise économique, inflation, etc.).

De nouvelles tendances émergent depuis quelques années en matière de rémunération, tant dans les entreprises que, fait plus récent, dans les organisations publiques :

- l'individualisation des salaires ;
- les rémunérations variables, assises sur les performances (individuelles et collectives).

II. La rémunération n'est pas le seul facteur de motivation

A. La prise en compte des attentes psychologiques

Si la rémunération reste un excellent moyen d'attirer et de fidéliser de bons profils, elle ne figure pas au premier rang des facteurs motivants pour les salariés. D'autres facteurs s'avèrent plus efficaces tels que :

- le contenu de la mission confiée ou du poste occupé ;
- les responsabilités octroyées ;
- la dynamique de groupe suscitée par l'équipe de travail ;
- les perspectives d'évolution *via* la politique de promotion interne ;
- la possibilité de développer de nouvelles compétences.

Enrichir les contenus de travail, nommer des responsables de groupe (leadership), faire preuve d'écoute (clarté des objectifs, prise en compte des attentes) sont des leviers de motivation que l'on peut mettre en œuvre rapidement. À plus long terme, décentraliser les décisions, encourager la mobilité interne ou encore proposer des perspectives de carrière (promotions internes) sont des mesures que l'on peut envisager.

La mise en œuvre de ces moyens de motivation n'est cependant pas toujours simple, ne serait-ce que parce que les attentes des salariés diffèrent.

B. L'implication des acteurs

La mise en place d'une culture interne forte est un outil de motivation efficace. Le sentiment d'appartenance permet de fidéliser les ressources humaines et de susciter l'adhésion aux objectifs organisationnels. Le ressenti des membres sur les valeurs véhiculées par l'organisation est également motivant (sentiment de fierté des membres).

Néanmoins, l'implication des acteurs ne doit pas être sans limite. La pression qui peut en résulter peut en effet devenir néfaste. Si un peu de stress peut s'avérer porteur d'efficacité, au-delà d'un certain seuil, il est contre-productif. Il convient donc de manager le stress en agissant sur le cadre de travail, en restant attentif aux préoccupations et aux difficultés des acteurs et en tolérant un droit à l'erreur.

THÈME 5 : Le management stratégique : les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes

REPETTO

Préserver et développer un savoir-faire ancestral est une stratégie notable pour répondre à une demande croissante et assurer sa pérennité.

Analysez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 5, puis répondez aux questions suivantes :

- ❶ Caractérisez l'organisation Repetto (type, statut juridique, ressources, champ d'action).
- ❷ Qualifiez les modes de production mis en place par Repetto, puis justifiez ces choix de production.
- ❸ Repérez le problème de management auquel est confronté le dirigeant de Repetto.
- ❹ Identifiez les décisions prises par le dirigeant pour répondre à ce problème de management. Qualifiez-les en justifiant votre réponse.
- ❺ Montrez que ces décisions répondent au problème de management.
- ❻ Analysez les enjeux sociaux que représentent ces décisions pour les salariés et les futurs salariés de Repetto.
- ❼ Recherchez en quoi les organismes publics de financement sont des parties prenantes dans la décision de Repetto d'ouvrir son centre de formation.

- **Annexe 1** Repetto étend son usine de chaussures haut de gamme et parie sur la formation, p. 50
- **Annexe 2** Sauvegarder le savoir-faire ancestral, p. 51
- **Annexe 3** Préparer la relève, p. 51
- **Annexe 4** Créer la rareté, p. 52
- **Annexe 5** Responsabilité sociale de Repetto, p. 52

Repetto étend son usine de chaussures haut de gamme et parie sur la formation

Activité : Création et vente de chaussures de danse, textile et maroquinerie.

Forme juridique : SAS

Capital social : 1 634 055 €

Dirigeant : Jean-Marc Gaucher

Effectif 2012 : 350 salariés

CA 2012 : 60 M€

www.daf-mag.fr

simple lorsque l'on surfe sur la croissance. En 2002, le très réputé fabricant de chaussons de danse déposait le bilan, avec un chiffre d'affaires plafonnant à 5 millions d'euros, 85 salariés et des clients déçus de la qualité des produits. Depuis la reprise par Jean-Marc Gaucher, un ancien de Reebok, la vénérable entreprise née en 1947 a tout misé sur le haut de gamme. Elle devrait réaliser 60 millions d'euros de chiffre d'affaires avec environ 330 personnes dont 200 pour le seul atelier de Saint-Médard-d'Excideuil (Dordogne). Pour répondre à la demande, qui ne se dément pas, et alimenter un réseau d'une soixantaine de boutiques, dont une quarantaine en Asie, il a fallu investir et former.

Capitaliser sur l'exemple

En partie financés par l'État, 5 millions d'euros ont été investis dans l'outil de production afin d'ajouter 3 000 m² de bâtiments aux 4 500 existants. Les collectivités locales ayant de leur côté fait des travaux pour améliorer l'accès au site et rénover l'assainissement. Et plutôt que de s'échiner à trouver une main-d'œuvre suffisamment qualifiée, Repetto a choisi de la former en partenariat avec la région Aquitaine et Pôle emploi. L'objectif est d'avoir formé et recruté 150 personnes en quatre ans. Le savoir-faire maison reposant sur la méthode du cousu-retourné consistant à coudre la semelle à l'envers avant de la retourner, ce qui améliore ainsi le confort et la souplesse de la chaussure. « Nous n'avons pas besoin de diplômes ou de CV, mais de gens ayant des qualités que nous vérifions avec des tests de logique et de dextérité », résume Jean-Marc Gaucher. Les nouveaux embauchés sont ensuite formés au lycée professionnel de Chardeuil, à Coulaures, au sein duquel le conseil régional a financé, pour 185 000 euros, un centre de formation

« L'ultime degré d'automatisation que nous ayons ici, c'est la machine à coudre. » Autant dire que, pour Jean-Marc Gaucher, le dirigeant de Repetto, dont l'usine a été inaugurée vendredi par Arnaud Montebourg, l'enjeu de la main-d'œuvre est vital. Pas

équipé de machines identiques à celles de l'usine. Les coûts pédagogiques ont également été pris en charge à hauteur de 350 000 euros sur deux ans. La même école sert à la formation continue. « L'idéal est que nos employés puissent occuper différentes fonctions. Cela offre de la souplesse, permet de favoriser les évolutions au sein de l'entreprise et d'éviter les tâches trop répétitives », insiste Jean-Marc Gaucher.

L'atelier, qui produit quotidiennement 2 500 paires de chaussures de danse et de ballerines de ville, vise une production de 6 000 ou 7 000 paires à l'horizon 2015. Dès lors, le conseil régional, qui a fait de la formation professionnelle un des axes de sa politique, veut capitaliser sur l'exemple Repetto. L'objectif est de créer « un pôle d'excellence de formation aux métiers du cuir et du luxe » qui, outre l'établissement de Chardeuil, pourrait s'appuyer sur le lycée Léonard-de-Vinci de Périgueux. D'autres entreprises comme Weston, situé à Limoges, le sellier CWD et la Maroquinerie Nontronnaise (Hermès), situés à Nontron, se sont déclarées intéressées par le projet.



Franck Niedercorn, Lesechos.fr, 19 novembre 2012

Sauvegarder le savoir-faire ancestral



Seuls les 160 Repetto détiennent un savoir-faire ancestral, marque de fabrique de ces chaussures au confort et à la souplesse inouïs : le « cousu-retourné ». En gros, tout est façonné à l'envers. Chèvre ou veau, rose fluo ou rouge carmin, le cuir est assemblé à une doublure, la semelle fixée à une forme. Bras levés, Juanita, embauchée à 16 ans par M. Gilles, coud le tout avec une grosse machine, avec une dextérité qui laisse bouche bée. On coupe les bouts qui dépassent. Et, ni vu ni connu, la chaussure est retournée comme un gant Mapa, avant d'être martelée, collée, mise au four, pressée. En tout, 100 à 150 tâches et près de trois heures de travail avant de rejoindre un écrin de soie et de s'envoler pour Dubaï ou le Japon.

« On bichonne la ballerine. C'est un vocabulaire et un ensemble de tâches très particulières. Comme dans un puzzle, si une étape est loupée, c'est mort », prévient Sabrina, chef de ligne.

[...] Plutôt que de miser sur les gros volumes, la nouvelle équipe joue sur le sur-mesure. Un nouvel atelier fabrique des pointes à la demande. Plus de 200 danseurs du San Francisco Ballet, du Bolchoï, de l'Opéra Garnier confient leurs pieds à Repetto. Christelle met la touche finale à une vingtaine de chaussons en satin gris pour une revue du Crazy Horse. Empreinte, talon, côté, couleur, cambrure... Tout est mesuré en boutique et conçu ensuite dans l'atelier supervisé par Frédéric. « On croit qu'un chausson, c'est toujours pareil. Mais non ! Chaque danseur a ses particularités, ses exigences », précise le jeune chef. Ces bijoux sont vendus à 50 % du prix de revient, soit à peine 22 euros. « C'est de l'image ! Ça ne sert à rien de se battre sur le prix des produits, sinon on irait en Asie. Mais sur le savoir-faire, si ! » clame le directeur du site.

Liaisons sociales n° 138, janvier 2013

Préparer la relève

On ne s'improvise pas ouvrier chez Repetto. On le devient. À Coulaures, à 8 kilomètres du site de production, Laurence, Aurélie, Delphine et Laurent terminent leurs sept semaines de formation à l'atelier de montage. Ils étaient informaticien, styliste, intérimaire dans une fabrique de gâteaux ou préparatrice de commandes. Sous la houlette de Serge, formateur au centre technique de la chaussure (CTC), et de Géraldine, ouvrière depuis six ans, ils apprennent à coudre,agrafer, coller, couper... [...]

Faute de trouver chausson à son pied, le fabricant a ouvert son école de formation il y a un an. Les 150 personnes qu'il va devoir recruter d'ici deux ans sortiront toutes de cette pépinière. Le conseil régional a financé 185 000 euros d'achat de matériel, identique à celui de l'usine. Et 350 000 euros sur deux ans de coûts pédagogiques. Le CTC et Paul Gilles, 63 ans et homme de confiance du PDG, ont conçu les programmes. Les stagiaires sont repérés par Pôle emploi, qui leur fait passer des tests de dextérité. « On les recrute sans CV. Ce qui nous intéresse, c'est le futur, pas le passé », tranche le directeur, lui-même formé à l'école Bata.

« Quand tu dis que tu travailles pour Repetto, ça fait briller les yeux ! » avoue, avec une pointe de fierté, Laurent. Après un

an de CDD, ils caressent tous l'espoir de finir en CDI. « C'est une chance ! » s'exclame Delphine. « Si Repetto ne recrutait pas, je serais encore intérimaire à droite à gauche », se réjouit Aurélie. Dans la région, la plus grosse boîte fabrique des... cercueils ! Les horaires, 7 h 50 – 15 h 20, offrent une sacrée qualité de vie. Les salaires tournent autour de 1 300 euros net, sans compter la participation (environ 3 000 euros). Chacun a droit à deux paires gratuites par an. À 150 euros les ballerines, le cadeau n'est pas neutre. Du coup, les candidatures ne manquent pas. « Ce centre permet de faire travailler les gens du coin, de les fidéliser sans qu'ils aient la nostalgie de la région qu'ils ont quittée, partage Paul Gilles. Car faire venir des compétences du Maine-et-Loire ou d'ailleurs, c'est très compliqué. » Repetto se garantit ainsi une main-d'œuvre adaptée à ses besoins. [...]

La hantise de « M. Gilles », c'est l'absentéisme. Car impossible de recourir à l'intérim. Seule solution : jouer sur la polyvalence. Ce qui permet aussi de diminuer la pénibilité en tournant sur les postes. « Il nous faut du personnel qualifié partout », conclut le directeur de l'usine. Les vendeurs sont d'ailleurs tous d'anciens danseurs.

Créer la rareté

« Lorsque j'ai racheté, il existait un unique modèle pour hommes – la fameuse Repetto blanche de Gainsbourg – et une ballerine de BB (Brigitte Bardot), qui, à l'époque, était devenue un modèle pour "dames à pieds sensibles", poursuit [le dirigeant]. Aujourd'hui, nous comptons 430 références pour femmes et 20 pour hommes. » Par saison. Car chez Repetto, rien ne dure. Ou, plus exactement, rien ne s'éternise. Pas de stock, pas de réédition, mais un sempiternel renouvellement des collections. Au minimum six par an. « Parce que je veux entretenir l'envie. Et que le meilleur moyen d'y parvenir consiste à créer la rareté, insiste Jean-Marc Gaucher. C'est

pourquoi, chez nous, les modèles disparaissent tous au bout d'un certain temps, même s'ils marchent très bien. »

Une stratégie directement inspirée de l'univers du luxe et de ses codes, qui permet non seulement d'alimenter l'envie mais aussi de lisser la production en évitant le piège du stock. « Toutes les entreprises qui meurent sont celles qui ont trop de stock et donc trop de frais fixes et pas assez de marges, assène-t-il. Notre stratégie de production nous a permis de contourner ces trois écueils. Tout ce que nous produisons se trouve dans nos boutiques. Et lorsqu'il n'y en a plus, on ne refabrique pas. »

www.lenouveleconomiste.fr ◀

Responsabilité sociale de Repetto

Une politique de croissance durable qui pousse aujourd'hui Repetto à investir dans la formation de ses salariés. [...] L'ambition est double : s'assurer la préservation d'un savoir-faire de qualité – avec la technique du cousu-retourné [...] – et fidéliser ses salariés en les encourageant à multiplier les allers et retours à l'école pour ajouter de nouvelles formations à leur bagage et améliorer leur salaire. « Si bien qu'en fin de parcours, souligne Jean-Marc Gaucher, certains sont capables d'accomplir la totalité des 200 tâches nécessaires à la fabrication d'un chausson et qu'un ouvrier moyen gagne chez nous 37,5 % de plus que le Smic. »

Une démarche de transmission dans laquelle il voit l'une de ses premières responsabilités de manager. [...] « Je considère

que notre première responsabilité est économique – or nous faisons des bénéfices depuis notre sortie du plan de continuation – et que la deuxième est sociale et consiste à offrir des opportunités à nos salariés, en termes d'augmentations mais aussi d'évolutions ; ce que nous faisons. » Une démarche qui, en ancrant Repetto dans un territoire économique, contribue clairement à son succès actuel, estime Gilles Deléris.

« Le fait que l'entreprise ait créé beaucoup d'emplois et formé des dizaines de techniciens à sa méthode de fabrication suscite une véritable fierté d'appartenance qui commence sur le site de production et se poursuit dans les boutiques, ce qui a contribué à rendre la marque à nouveau désirable. »

Caroline Castets, www.lenouveleconomiste.fr, 31 mai 2012 ◀

CAS DE SYNTHÈSE 1

REPETTO

1. Caractérisez l'organisation Repetto (type, statut juridique, ressources, champ d'action)

Type : organisation à but lucratif – entreprise privée

Finalité : réaliser un profit pour assurer sa pérennité

Statut juridique : société par actions simplifiée

Ressources humaines : 350 salariés

Ressources financières : capital social de 1 634 055 €, chiffre d'affaires 60 millions d'euros en 2012

Ressources matérielles : atelier de Saint-Médard-d'Excideuil (Dordogne), une soixantaine de boutiques à travers le monde, centre de formation.

Ressources immatérielles : un savoir-faire, « le cousu-retourné », image de marque, notoriété

Champ d'action : international

2. Qualifiez les modes de production mis en place par Repetto, puis justifiez ces choix de production.

Repetto a choisi de **produire en petites séries**. Chaque modèle est fabriqué en nombre limité. Il n'y a pas de stock ni de réédition. Ce choix fait partie d'une stratégie inspirée de l'univers du luxe et de ses codes. En créant la rareté, la société veut entretenir l'envie de ses clients. Pour satisfaire cette envie, elle renouvelle ses collections au minimum six fois par an.

En outre, elle fabrique dans son atelier les pointes **à la demande**, pour les danseurs des prestigieux ballets du monde entier. Leurs exigences et leurs particularités sont prises en compte en boutique, puis les chaussons sont fabriqués en atelier. C'est pour sauvegarder son savoir-faire et son image de marque internationale dans le monde de la danse classique que ces chaussons sont vendus à 50 % du prix de revient, soit 22 euros.

3. Repérez le problème de management auquel est confronté le dirigeant de Repetto.

Face à une **demande toujours croissante**, notamment sur le marché international, l'entreprise Repetto **doit augmenter ses volumes de production**. Or son site actuel de production ne permet pas de répondre à cette demande, d'une part parce qu'il **est trop petit**, et d'autre part parce que **le personnel n'est pas en nombre suffisant**.

4. Identifiez les décisions prises par le dirigeant pour répondre à ce problème de management. Qualifiez-les en justifiant votre réponse.

Tout d'abord, la société Repetto a décidé **d'investir dans l'outil de production en agrandissant son site actuel** de production : de 4 500 m² de bâtiments actuels il passera à 7 500 m². Elle a ensuite décidé **d'ouvrir un centre de formation** pour former en quatre ans 150 de ses futurs salariés.

L'agrandissement de son site de production et l'ouverture d'un centre de formation sont des **décisions stratégiques** car :

- elles portent sur **le long terme**, elles concernent **toute l'organisation**, elles ont été **prises au plus haut niveau** et sont **difficilement réversibles** ;

- elles sont l'aboutissement d'un **processus planifié** qui a consisté à définir à l'avance les décisions stratégiques et à planifier leur mise en œuvre dans le temps.

5. Montrez que ces décisions répondent au problème de management.

L'agrandissement de l'atelier de production permettra d'augmenter la capacité de production de Repetto. La société prévoit de produire à l'horizon 2015 6 000 à 7 000 paires par jour au lieu de 2 500 actuellement. Ainsi, elle pourra répondre aisément à la demande mondiale.

Le centre de formation formera les futurs salariés de Repetto et assurera la formation continue de ses salariés actuels. À l'issue de la formation, les nouvelles recrues maîtriseront parfaitement la technique du cousu-retourné. L'objectif étant de favoriser la polyvalence de tous les salariés en les formant à différentes fonctions. Cette flexibilité qualitative sera un atout pour Repetto, qui sera capable de réagir rapidement aux demandes des clients pour mieux les satisfaire.

6. Analysez les enjeux sociaux que représentent ces décisions pour les salariés et les futurs salariés de Repetto.

Pour les salariés de la société Repetto, l'agrandissement de l'atelier permettra d'avoir de meilleures conditions de travail dans des locaux plus spacieux.

La formation continue permettra de les fidéliser. Ils se sentiront valorisés par l'acquisition de nouvelles compétences et la possibilité d'évolution dans l'entreprise. Ils seront motivés et fiers d'appartenir à une entreprise qui développe leur employabilité.

Pour les futurs salariés :

- apprendre un métier valorisant ;
- décrocher un emploi stable dans une société de renommée internationale ;
- obtenir une rémunération motivante (salaire, participation, avantages en nature) ;
- concilier vie professionnelle et vie privée (horaires).

7. Recherchez en quoi les organismes publics de financement sont des parties prenantes dans la décision de Repetto d'ouvrir son centre de formation.

Les parties prenantes sont des individus ou groupes d'individus qui peuvent influencer ou être affectés, directement ou indirectement, par les décisions prises dans une organisation.

Le conseil régional, Pôle emploi et les collectivités locales ont directement influencé la décision de Repetto d'ouvrir son centre de formation, car ils ont financé une partie de ses coûts de création. Ce financement a été fait dans le cadre de leur mission de service public dans l'intérêt général.

Le conseil régional d'Aquitaine a financé l'acquisition de machines identiques à celles de l'usine Repetto à hauteur de 185 000 €, puis a pris en charge les coûts pédagogiques en réglant la somme de 350 000 € sur une durée de deux ans.

Les collectivités locales ont financé des travaux pour améliorer l'accès au site et rénover l'assainissement.

Pôle emploi s'est chargé du recrutement des stagiaires. La sélection n'a pas été faite sur les CV mais sur les tests de logique et de dextérité.

L'ouverture de ce centre affecte directement la région Aquitaine car il va contribuer à la création d'emplois et au développement de l'activité économique. Dans l'avenir, l'objectif est de créer un pôle d'excellence de formation aux métiers du cuir et du luxe dans cette région.

4

Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

PROGRAMME

6.1 Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie globale - Processus stratégique - Domaine d'activité stratégique - Avantage concurrentiel - Compétences distinctives - Politique publique 	<p>La stratégie doit permettre d'accroître la cohérence entre la finalité de l'organisation et son environnement, par définition évolutif. Elle s'appuie sur un ensemble d'objectifs et de décisions qui engagent le devenir de l'organisation.</p> <p>Le processus stratégique décrit la combinaison des différentes phases qui vont aboutir à la définition de la stratégie.</p> <p>Pour l'entreprise, le processus stratégique est centré sur son ou ses métiers et sur les domaines d'activités stratégiques (DAS). Il s'appuie sur un avantage concurrentiel fondé sur des compétences distinctives. Pour les autres organisations, le processus stratégique est construit à partir des missions qui leur sont assignées par l'autorité publique ou qu'elles se sont fixées en relation avec leur finalité.</p>
--	--	--

CORRECTION MA RECHERCHE

Choisissez une organisation puis recherchez les informations suivantes :

- Quel est son métier ou sa mission ?
- Quelles sont ses ressources ?
- Quels sont ses objectifs ?

Les élèves pourront étudier tous types d'organisations.

Exemple de recherche : l'entreprise Areva

Areva, leader mondial des métiers de l'énergie, nucléaire et énergies renouvelables.

Notre expertise repose sur l'élaboration de solutions pour produire de l'électricité faiblement carbonée, en étant toujours plus performants en matière de sûreté et de sécurité.

Numéro un mondial du nucléaire, nous proposons une offre intégrée unique, qui va de l'extraction du minerai au combustible nucléaire usé, en passant par la conception de réacteurs.

Areva entend donner accès au plus grand nombre à une énergie plus propre, plus sûre et plus économique. Le groupe propose des solutions et des technologies innovantes de production d'énergie sans émissions de gaz à effet de serre. Sa stratégie s'articule autour des axes majeurs suivants : renforcer sa présence internationale, capitaliser sur son modèle pour mener la renaissance du nucléaire, sécuriser le cycle du combustible pour ses clients, développer ses activités de gestion des combustibles usés, développer son offre d'énergies renouvelables et maintenir une structure financière solide.

« Action 2016 » : le plan d'action stratégique d'Areva pour améliorer sa performance

[...] «Le développement d'Areva doit s'inscrire dans une vision long terme du marché de l'énergie, a déclaré Luc Oursel, président du directoire. Compte tenu de la croissance attendue de la consommation d'électricité, Areva a la conviction que les perspectives de développement des énergies nucléaire et renouvelables sont solides au cours des prochaines années, même si la montée en puissance de la base installée mondiale de centrales nucléaires interviendra avec un certain décalage par rapport aux prévisions antérieures à l'accident de Fukushima.

Avec la mise en œuvre de son plan d'action stratégique « Action 2016 », Areva a l'ambition de renforcer son leadership dans la fourniture de solutions pour produire de l'électricité avec moins de CO₂, en s'appuyant sur l'expérience de ses collaborateurs, la confiance de ses clients dans le monde entier et le soutien de ses actionnaires.

Areva s'engage à améliorer sa performance au cours des prochaines années pour atteindre cet objectif. »

Extraits du site areva.com

1/ Le métier d'Areva

Le métier d'Areva est de produire de l'électricité faiblement carbonée.

2/ La mission d'Areva

La mission d'Areva est de satisfaire les besoins énergétiques de la population.

3/ Les ressources d'Areva :

Ressources financières : 8 872 millions d'euros de CA

Ressources humaines : 47 541 collaborateurs en 2011

4/ Présentez les objectifs fixés par l'organisation dans son plan « Action 2016 »

Le plan d'action stratégique d'Areva prévoit de produire une énergie moins polluante dans un contexte où les préoccupations écologiques sont cruciales. Pour cela, Areva prend appui sur des technologies innovantes. Par ailleurs, le groupe souhaite consolider sa présence à l'international.

4

Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

CAPACITÉS

- Repérer les étapes successives d'un processus stratégique
- Identifier les missions de l'organisation et montrer la cohérence entre objectifs stratégiques et missions ; identifier le métier de base de l'organisation et repérer ses DAS
- Caractériser les compétences et les ressources disponibles ; repérer l'avantage concurrentiel à partir de l'analyse des compétences et des ressources



« L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents. »

Michaël Porter ■

L'actualité de la question

« On ne remet en marche correctement que les belles affaires. » C'est ce qu'a affirmé le PDG de Carrefour, Georges Plas-sat, lors d'une conférence de presse [...] au cours de laquelle il a mis en scène sa stratégie de redressement pour le numéro deux mondial de la distribution [...]. En juin, il en avait déjà dévoilé les grandes lignes devant les actionnaires du groupe [...]. Il s'était alors donné trois ans pour remettre Carrefour sur les rails. Au menu : désendettement, décentralisation, réduction des frais généraux et un retour à plus de proximité avec le client.

Les Échos, 30 août 2012 ■

1 Pour quelles raisons une organisation doit-elle mener une réflexion stratégique ? L'organisation doit mettre en place une réflexion à long terme pour assurer sa pérennité. Dans le cas de Carrefour, le dirigeant prévoit un plan de redressement qui engage l'organisation sur trois ans et qui permettra d'améliorer sa situation sur le marché, notamment en redressant la situation financière de l'entreprise mais aussi en donnant satisfaction aux clients.

2 Repérez les étapes d'une réflexion stratégique.

Pour réussir sa stratégie, l'organisation doit respecter un processus en trois étapes qui doit permettre de :

- se connaître soi-même et de connaître l'autre ; l'organisation doit s'appuyer sur ses forces internes et maîtriser son environnement ;
- déterminer ce que l'organisation veut faire ; elle doit se fixer des objectifs stratégiques ;
- décider, autrement dit faire des choix stratégiques.

Ma recherche...

- Choisissez une organisation puis recherchez les informations suivantes :
 - Quel est son métier ou sa mission ?
 - Quelles sont ses ressources ?
 - Quels sont ses objectifs ?

I. Les étapes du processus stratégique

A Établir un diagnostic stratégique

Doc. 1

La mission de l'organisation

La mission de l'organisation consiste à répondre à la question « Pourquoi existe-t-elle ? » C'est sa raison d'être.

Management, stratégie et organisation, Vuibert

« La plus importante raison de frustrations et d'échecs dans les entreprises provient d'une réflexion insuffisante de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission. »

Peter Drucker, théoricien américain du management

Doc. 3

Que fait le département ? Les compétences du conseil général

L'action sociale constitue l'essentiel des compétences départementales, à laquelle le conseil général consacre 61 % de son budget de fonctionnement. Un domaine qui concerne de près ou de loin tous les Val-de-Marnais à différents moments de leur vie : enfance, personnes handicapées, personnes âgées, Val-de-Marnais en difficulté. [...] Côté enseignement, la construction et le fonctionnement des 104 collèges relèvent de sa responsabilité. Il participe également au fonctionnement des 24 collèges privés val-de-marnais. En matière d'aménagement enfin, il assure l'entretien des 360 kilomètres de routes départementales.

www.cg94.fr

Doc. 2

Médecins du monde agit au-delà du soin



Médecins du monde soigne les populations les plus vulnérables, les victimes de conflits armés, de catastrophes naturelles, ceux et celles que le monde oublie peu à peu. Association de solidarité internationale, l'action de MdM repose sur l'engagement de volontaires, logisticiens, médecins, infirmiers, sages-femmes... Association indépendante, Médecins du monde agit au-delà du soin. Elle dénonce les atteintes à la dignité et aux droits de l'homme et se bat pour améliorer la situation des populations.

www.medecinsdumonde.org

1 Identifiez les types d'organisations présentées ci-dessus.

MdM est une organisation à but non lucratif, plus précisément une organisation non gouvernementale (ONG).

Le conseil général du Val-de-Marne est une organisation publique : une collectivité territoriale compétente pour régler les affaires d'intérêt départemental.

2 Déterminez la mission de chacune de ces organisations.

La mission permet de répondre à la question « Pourquoi existons-nous ? ». MdM a pour mission de venir en aide aux personnes défavorisées, et ce au niveau international. MdM apporte essentiellement un secours médical et humanitaire en toute indépendance.

Le conseil général intervient au niveau local. Sa mission est de rendre un service public, c'est-à-dire au profit de l'intérêt général. Le conseil général du Val-de-Marne doit assurer l'accès à des droits fondamentaux (santé, éducation, transport) de manière équitable pour l'ensemble des citoyens du département.

3 Pourquoi est-il primordial pour une organisation de déterminer clairement sa mission ?

La mission est le reflet de la finalité de l'organisation. Elle sert de base aux dirigeants de l'organisation, guide tout le processus décisionnel et communique une image forte et claire. La mission permet d'orienter l'organisation, de fédérer le personnel et de coordonner les objectifs. C'est dans le cadre de cette mission qu'elle sera amenée à prendre des décisions stratégiques. Ainsi, le conseil général du Val-de-Marne pourra décider ou non la construction d'un nouveau collège.

Le métier de l'organisation

Le métier se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif de l'organisation.

Management, stratégie et organisation, Vuibert



LEROY MERLIN Notre métier

Leroy Merlin France a pour vocation « d'aider chaque habitant à rêver sa maison et à la réaliser ». Il met donc leur satisfaction au cœur de ses préoccupations. Les écouter pour comprendre leurs attentes ; les inspirer et leur proposer des idées qui leur ressemblent ; leur offrir le meilleur des choix produits et services ; les accompagner dans toute la réalisation de leur projet.

<http://france.leroymerlin.com>

SAINT-GOBAIN, au service de la vie quotidienne

Producteur mondial de matériaux technologiques, Saint-Gobain transforme la matière (verre, céramiques, plastiques, fonte...) en produits performants au service de la vie quotidienne.

Les métiers du groupe sont organisés autour de cinq pôles d'activité : vitrage, conditionnement, produits pour la construction, distribution bâtiment et matériaux haute performance.



www.saint-gobain.com

4 Identifiez le ou les métiers des entreprises Leroy Merlin et Saint-Gobain.

Le métier de l'entreprise Leroy Merlin est de commercialiser des solutions pour l'amélioration de l'habitat. L'entreprise s'engage à satisfaire ses clients en s'appuyant sur une offre diversifiée et sur un ensemble de services leur permettant de réaliser convenablement leurs projets.

Saint-Gobain transforme des matériaux afin de proposer des produits à haute valeur technologique dans le domaine de la construction et du bâtiment.

La notion de domaine d'activité stratégique (DAS) :

Le domaine d'activité stratégique permet de découper l'activité de l'organisation en segments homogènes qui relèvent de clients spécifiques, de marchés spécifiques, de technologies spécifiques...

Un DAS est donc une sous-partie d'une organisation à laquelle il est possible :

- d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante (sans affecter l'activité du reste de l'organisation) ;
- d'assigner une stratégie propre.

5 Dans le cas de Saint-Gobain, peut-on parler de DAS ? Pourquoi ?

Oui, il s'agit de DAS. En effet, l'entreprise a effectué un découpage de ses activités en cinq sous-ensembles d'activités en fonction du marché concerné : pôle vitrage, conditionnement... L'organisation peut ainsi adapter sa stratégie et ses ressources spécifiquement pour chaque DAS.

6 En quoi l'identification du métier est-elle nécessaire à la mise en place de la stratégie de l'organisation ?

En identifiant son métier, l'organisation pourra déterminer clairement ses savoir-faire et ainsi allouer les moyens appropriés pour mettre en œuvre sa stratégie d'une manière efficace.

La détermination d'objectifs stratégiques dans un Epic (établissement public à caractère industriel et commercial)

Le port de Marseille fait le beau

Après deux ans de réforme portuaire et autant de grèves qui ont fait fuir les clients et s'effondrer les volumes de 20 %, le port de Marseille a décidé de repartir à la conquête du marché. Ses trois dirigeants ont annoncé lors d'une soirée : « Nous sommes venus vous apporter la preuve par 13 que le port de Marseille-Fos est fiable, et qu'il s'est métamorphosé. »

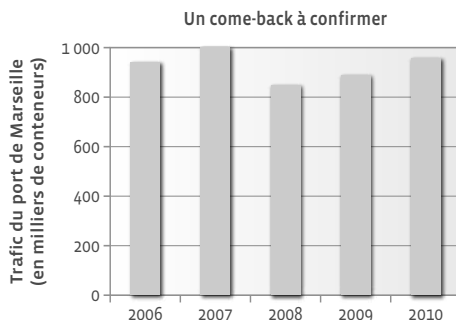
Preuve numéro 1 : la réforme est terminée. Plus de 400 grutiers sont passés du public au privé.

Preuves numéros 4, 5 et 6 : la productivité a augmenté ; les navires n'attendent plus pour être déchargés, alors qu'ils devaient patienter trois ou quatre jours il y a un an.

Preuves numéros 7, 10 et 11 : le port est mieux relié à l'hinterland¹ ; la plage horaire de livraison et de réception des marchandises a été allongée de six heures, le temps d'attente des camions a ainsi été ramené à une quinzaine de minutes contre plusieurs heures avant.



1. Arrière-pays.



Objectif du port : retrouver, en 2012, son million de conteneurs.

Preuve numéro 13 : Marseille est un port d'avenir. Après les nouveaux terminaux Fos 2XL, qui viennent d'être mis en service, les dirigeants ont annoncé le lancement en 2020 de Fos 4XL, qui doublera ses capacités d'accueil de conteneurs.

Malgré toutes ces bonnes paroles, le port traverse une mauvaise passe : « Notre objectif reste de passer la barre du million de conteneurs pour 2012. Mais, après les grèves de ces trois dernières années, le trafic revient lentement. Et la crise mondiale n'arrange rien. » De fait, Marseille a perdu des parts de marché face à Gênes et Barcelone. Patrick Daher, un des dirigeants, se veut apaisant : « Écoutez, l'enjeu principal maintenant est la productivité. Si nous sommes capables de maintenir celle que nous avons obtenue en quelques mois, alors ce sera gagné. »

Challenges, n° 278, 24 novembre 2011

- 7 Relevez les objectifs fixés par les dirigeants dans le cadre de la réforme portuaire de Marseille ? Ces objectifs ont-ils été atteints ?

Le port de Marseille a connu de nombreuses difficultés. Par conséquent, les dirigeants ont décidé de mettre en place un plan d'action qui a pour but de réformer l'organisation.

Ce projet avait pour objectifs principaux d'améliorer la logistique du port, d'augmenter la productivité et de créer de nouveaux terminaux pour augmenter les capacités d'accueil.

Malgré ces efforts, le port n'a pas tout à fait atteint ses objectifs, à savoir un trafic de plus d'un million de conteneurs. D'autres éléments de l'environnement sont à considérer, en effet le port connaît un environnement concurrentiel turbulent, notamment la proximité avec le port de Gênes.

- 8 En quoi ces objectifs permettent-ils à l'organisation de mener à bien sa mission ?

La mission du port de Marseille est l'acheminement de marchandises. Les dirigeants ont pris conscience de certaines déficiences. Aussi ont-ils décidé la mise en place de transformations. Le port est désormais en mesure d'accomplir sa mission dans de meilleures conditions.

Dans une entreprise privée

Total lance 600 stations-service low-cost : le réseau souhaite contrer la concurrence des supermarchés



Total a annoncé le lancement sous la marque Total access de 600 stations-service à bas prix en France, dans le cadre de sa stratégie visant à contrer la concurrence des supermarchés, l'objectif étant de compenser la perte de marge sur les carburants par de plus grands volumes du fait des prix bas.

« Les stations Total access seront situées sur des emplacements dont le potentiel de clientèle a été jugé suffisant pour permettre de pratiquer des prix bas. Elles seront facilement reconnaissables grâce à une identité visuelle nouvelle, distincte et moderne. » Le groupe français, qui souffre depuis trente ans de la percée de la grande distribution française dans les carburants, travaille depuis plusieurs mois à ce projet de stations à bas prix.

<http://tempsreel.nouvelobs.com>

Dans une association

L'Association des paralysés de France est une association nationale reconnue d'utilité publique. L'APF a été créée en 1933 par la volonté de quatre jeunes atteints par la polio-myélite et révoltés contre l'exclusion dont ils étaient victimes. Soixante-dix ans plus tard, l'association poursuit son combat pour une participation entière des personnes en situation de handicap dans la société.

Les objectifs stratégiques sont :

Objectif 1 – Développer les liens associatifs : lutter contre l'isolement

Objectif 2 – Développer la participation et l'implication des usagers et de leurs familles

Objectif 3 – Renforcer nos modes d'interpellation politique

Objectif 4 – Renforcer et diversifier l'offre de services de proximité de l'APF

Objectif 5 – Investir dans une communication plus globale et plus offensive pour rendre l'APF plus visible



www.apf.asso.fr

Dans un établissement public

Le CHU de Caen a présenté son nouveau projet médical, par lequel il entend créer les fondations de sa modernisation et de sa reconstruction. [Il] souhaite modifier radicalement son organisation pour que celle-ci soit adaptée aux nouveaux parcours des patients, privilégiant l'ambulatoire et l'hospitalisation programmée.

Il considère que la réduction du nombre d'hospitalisations et de passages aux urgences représente un enjeu essentiel pour leur substituer des prises en charge plus adaptées.

Il entend également jouer pleinement son rôle de centre de proximité sur son territoire parce qu'il est aussi établissement de référence pour la population de son bassin.

Il entend promouvoir un nouveau système de rapports avec les professionnels de ville et avec les établissements de santé de la région pour que leur place soit clairement définie dans le parcours des patients, dans une approche permettant de respecter les intérêts de chacun.



www.chu-caen.fr

9 À l'aide des documents 7, 8 et 9, complétez le tableau ci-dessous.

Organisation	Mission	Objectifs stratégiques
TOTAL	Satisfaire les clients en leur fournissant du carburant	Lancement d'un nouveau concept de station-service afin de contrer la concurrence
APF	Défendre les intérêts des personnes handicapées	Améliorer les aides destinées aux membres, renforcer la communication
CHU DE CAEN	Proposer une offre de soins aux patients	Moderniser l'hôpital par une meilleure organisation interne et développer des partenariats

Définir un plan d'action et allouer des moyens

Plan Marshall/Cœur de ville 2010 - 2014 à Meaux



La ville de Meaux a décidé d'entièrement revoir son centre-ville au niveau de l'architecture et de l'urbanisme. Le 7 novembre 2009, le maire a présenté les premiers résultats aux Meldois venus très nombreux et intéressés par l'avenir de leur centre-ville. Ce projet de rénovation et de développement appelé par la commune Plan Marshall/Cœur de ville doit débuter dès début 2010 pour se terminer en 2014. Il s'agit pour la ville d'un programme ambitieux d'un montant de 35 millions d'euros, financé par Meaux, le conseil général du 77, le conseil régional d'Île-de-France, la CCI, des partenaires privés comme Auchan (qui va implanter une zone commerciale dans le Pays de Meaux), des fonds européens,

et la mairie compte aussi participer à des concours afin de pouvoir récolter quelques prix financiers.

Les points présentés le 7 novembre 2009 sont les suivants :

- l'amélioration et la redynamisation du commerce de centre-ville, avec un budget de 5,3 millions d'euros ;
- l'habitat et le patrimoine bâti, avec un budget de 5,6 millions d'euros pour aider par exemple à la rénovation des façades, à l'isolation et à l'utilisation de matériaux écologiques ;
- le patrimoine et le tourisme, avec un budget de 3,9 millions d'euros pour mettre en valeur le patrimoine touristique de la ville et améliorer sa signalétique ;
- l'urbanisme du centre-ville avec un budget de près de 20 millions pour l'amélioration de la circulation, des rues, des pistes cyclables, l'aménagement d'espaces verts et de lieux de vie, le développement du tri sélectif des déchets.

De nombreux points restent encore à définir. À cet effet, une Maison du plan Marshall va s'implanter début 2010 afin de continuer la concertation avec les Meldois(es). Dans le même esprit, un Office du commerce sera aussi implanté par la commune afin d'associer les commerçants à l'élaboration des commerces de proximité.

www.la-seine-et-marne.com

10 Présentez l'organisation décrite dans le texte (type, finalité, mission).

La commune de Meaux est une organisation publique, une collectivité territoriale. Sa finalité est de produire des services non marchands et de gérer les biens publics. Sa mission est de satisfaire les usagers de la ville en remplissant les principes fondamentaux des services publics (égalité, continuité, mutabilité et équité).

11 Quel est l'objectif fixé par le maire de Meaux ?

La ville prévoit un plan Marshall qui vise à rénover l'ensemble de la ville : commerce, habitat, tourisme...

12 Pourquoi est-il nécessaire de planifier ce type d'actions ?

Il s'agit d'un plan d'envergure qui a demandé une période de réflexion pour diagnostiquer les insuffisances de la ville. Un ensemble de choix (actions, délais, budget...) a ensuite été effectué par divers intervenants. Enfin, il a fallu sélectionner les différents partenaires pour la réalisation de ce projet.

13 Sur quels moyens la ville s'est-elle appuyée pour atteindre ses objectifs ?

La ville prend appui sur d'importants moyens financiers (35 millions d'euros) issus de divers fonds : publics et privés, nationaux et européens.

14 En quoi les objectifs déterminés et les moyens alloués permettent-ils à la ville d'accomplir sa mission de service public ?

Ces objectifs et ces moyens sont en conformité avec la mission de service public. En effet, le service public a une mission d'intérêt général, ici la commune de Meaux améliore le confort des habitants meldois en termes d'habitat et d'urbanisme. Ce plan redynamise également la ville au niveau commercial et touristique.

Veiller à la cohérence de la stratégie

Les chaussons Repetto dansent dans le monde entier
Trop à l'étroit sur son site industriel de Saint-Médard en Dordogne, la célèbre marque de ballerines Repetto (30 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010, 260 salariés dont 150 dans l'usine périgourdine) procédera à une extension de l'usine sur 3 000 mètres carrés et compte embaucher 150 personnes sur quatre ans.

Rencontre avec Jean-Marc Gaucher, le PDG.

Après avoir envisagé une extension de l'usine hors de la Dordogne, vous avez finalement décidé d'étendre le site. Qu'est-ce qui vous a retenu ?

[...] Ce développement va permettre à l'usine de passer d'une production de 2 000 à 7 000 paires par jour, de disposer d'une nouvelle zone logistique, d'une réorganisation des flux qui nous permettra de gérer trois fois plus de volumes, mais aussi d'une école de formation dédiée au « cousu retourné » (chaque semelle de cuir est cousue à l'envers avant d'être retournée), qui jouxtera l'usine. [...] J'ai décidé de rester en Dordogne parce que j'essaie d'avoir un comportement res-

pensible vis-à-vis des salariés qui travaillent dans l'usine. La région Aquitaine devrait nous aider sur le volet formation des futurs embauchés.

Quelle est la stratégie de développement que vous voulez mener pour Repetto ?

Avant de faire l'acquisition de Repetto, j'ai écrit trois lignes que je veux absolument respecter et auxquelles je me tiens : faire de Repetto une marque mondiale, une marque de luxe mais pas de mode, avec des produits exclusifs, et être dans des produits les plus techniques pour la danse.

Nous avons d'ailleurs passé un partenariat avec l'université de Compiègne il y a cinq ans pour arriver à réduire le bruit des chaussons de danse. Quand j'ai repris en 1999 cette entreprise, elle était au bord du gouffre. [...] Depuis, nous avons redressé la barre avec une progression de 25 à 30 % par an. En dix ans, on a multiplié le chiffre d'affaires par 8, pour atteindre en 2010 30 millions d'euros, dont 50 % à l'export. Nous allons continuer à nous développer à l'export, en implantant des boutiques en Asie (25 ouvertures prévues dans cette zone).

Colette Goinère, usinenouvelle.com

- 15 Repérez les ressources mises en œuvre par Repetto pour accomplir sa mission : surlignez les ressources financières, soulignez les ressources matérielles et entourez les ressources humaines.

- 16 En quoi les décisions prises peuvent-elles être qualifiées de stratégiques ?

Ces décisions peuvent être qualifiées de stratégiques pour trois raisons :

- elles sont prises par le dirigeant, Jean-Marc Gaucher, PDG ;
- elles engagent l'entreprise à long terme : plan d'action depuis 1999, partenariat de cinq ans avec l'université de Compiègne ;
- il s'agit de décisions irréversibles : extension de l'usine, développement à l'international.

- 17 Montrez comment ces moyens sont en cohérence avec le métier de Repetto et permettent à l'organisation de remplir sa mission.

Le métier de Repetto est de fabriquer des chaussures de luxe en s'appuyant sur un savoir-faire de qualité. La mission de Repetto est d'élaborer « les produits les plus techniques pour la danse ».

La mise en place de ces moyens est en cohérence avec la stratégie voulue. En effet, l'extension de l'usine va permettre de répondre dans les délais et en quantité suffisante à la demande de la clientèle mondiale. Par ailleurs, l'entreprise souhaite améliorer son savoir-faire par la formation continue de ses salariés. De ce fait le positionnement très technique des produits est justifié.

Ma synthèse

I. Les étapes du processus stratégique

- Quels sont les éléments à identifier ?

L'organisation se doit de déterminer précisément son métier et sa mission ainsi que ses DAS si nécessaire.

- Quelles sont les règles à respecter ?

L'organisation doit se fixer des objectifs selon sa finalité, allouer des moyens et veiller à la cohérence des choix effectués.

II. Un processus stratégique pour assurer la pérennité de l'organisation

A Les compétences et les ressources de l'organisation

Doc. 12

L'identification des ressources et des compétences

L'organisation n'est pas uniquement une entité productrice de biens et/ou de services marchands ou non marchands, c'est également un carrefour de ressources. Les ressources et les compétences détenues par l'organisation déterminent son avantage concurrentiel, c'est-à-dire ce que l'entreprise maîtrise mieux que ses concurrents. Les ressources et les compétences s'expriment à travers certains savoirs (savoir produire, savoir innover, savoir distribuer, savoir former, savoir maîtriser la qualité...).

Foucher ◀



Tous les pilotes d'Air France vont être équipés d'un iPad personnel. Ce n'est pas un cadeau de la compagnie pour remercier les navigants techniques d'avoir accepté le plan Transform 2015, mais un nouvel outil « métier » visant à fluidifier l'accès à l'information technique sur les avions avec des conséquences positives sur la sécurité des vols. Cette décision a été prise au lendemain du crash de l'AF447 en prenant en compte ses implications sur la formation des pilotes et le maintien de leurs compétences.

Le Point ◀

Qui ne connaît la marque Raja, dont il se vend chaque année pas moins de 100 millions de caisses carton ? L'entreprise spécialisée dans la VPC de cartons à destination des entreprises a su prendre dès le début le train de la vente multicanal et de l'internationalisation. En faisant des choix qui lui ont permis de distancer ses concurrents comme le maintien des catalogues en parallèle du marketing interactif sur les sites. « Nous éditons 15 millions de catalogues chaque année, c'est un outil

formidable pour la prospection. » Elle renforce aussi une équipe de 150 commerciaux terrain pour coller aux attentes des « grands comptes », de plus en plus nombreux au niveau européen. Et, c'est aussi le nerf de la guerre pour Raja, une constante amélioration de la logistique et du service au client : ses 10 000 produits sont disponibles sur stock (160 000 m² de stockage) et livrés sous 24 à 48 heures maximum.

© Patricia Salentey, *l'entreprise.lexpress.fr* ◀

1 À partir des trois organisations présentées ci-dessus, complétez le tableau suivant.

Organisation	Ressources	Compétences
SELNI	Fabrication	<ul style="list-style-type: none">- Flexibilité de l'outil productif- Rapidité de réponse- Qualité
AIR FRANCE	RH	<ul style="list-style-type: none">- Développement du savoir-faire du personnel- Adaptation à l'environnement technologique
RAJA	Marketing Logistique	<ul style="list-style-type: none">- Politique de communication efficace- Gestion des approvisionnements

Repérer un avantage supérieur à celui des concurrents

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents.

Il procure à l'entreprise une position dominante sur son marché.

On peut distinguer trois types d'avantages concurrentiels :

- lié au produit : le produit peut être porteur d'une innovation, d'un nouveau concept, d'une notoriété... ;
- lié au marché : le marché sur lequel est implantée l'entreprise lui confère un avantage ;
- lié à la technologie : l'effort technologique que l'entreprise a pu déployer.

Plus besoin de chargeur avec son film solaire

Bonne nouvelle pour les éternels étourdis dont la batterie rend l'âme au moment où ils décrochent alors qu'ils ont oublié leur chargeur... Bientôt il suffira de laisser son portable faire bronzette un moment pour récupérer une batterie chargée à bloc. Le secret ? Un film photovoltaïque transparent développé par une start-up française, Wysips. « Appliqué sur l'écran du mobile, il permet une charge complète en six heures », assure Ludovic Deblois, un jeune ingénieur de 33 ans qui s'est associé à un astrophysicien pour créer l'entreprise en 2008, levant plus de 4 millions d'euros. Avec un premier prix au concours de l'innovation mobile remporté aux États-Unis en mars dernier, les deux créateurs se sont offert un bon coup de projecteur et comptent produire en série dès 2012. « Nous visons un coût de 1 euro pour un smartphone classique. » Plusieurs industriels sont déjà sur les rangs pour profiter de cette idée lumineuse.



www.capital.fr, 29 novembre 2011



Comment faire fortune avec des morceaux de bois ?

Tom Van der Bruggen a trouvé la réponse un jour de 1987 dans l'Aveyron. [...] Il a inventé Kapla, jeu de construction bien connu de nos chères têtes blondes. Vingt ans après, le jeu Kapla n'est toujours qu'une planchette toute simple de pin des Landes

dont les dimensions ne varient jamais. Une « planchette de lutin » pour être exact, puisque c'est de là que vient son nom, contraction des mots hollandais *kabouter* (lutin) et *plankjes* (planchette).

www.journaldunet.com

Odimo, la première console de jeux destinée aux déficients visuels de tout âge

Odimo est spécialement adaptée pour les personnes qui ne peuvent plus ni lire ni écrire. Elle convient parfaitement aux aveugles, malvoyants et déficients visuels.

Grâce à la reconnaissance vocale et à une ergonomie spécialement étudiée, les personnes qui perdent la vue peuvent continuer à jouer en toute autonomie. Odimo permet de retrouver le plaisir de résoudre des grilles de mots croisés, de sudoku, de jouer aux dés, aux cartes [...].



www.odimo.fr

2 Reliez l'organisation au type d'avantage concurrentiel correspondant.

Avantage fondé sur la technologie

Avantage fondé sur le produit

Avantage fondé sur le marché

Jeu Kapla

Console Odimo

Film solaire (Wysips)

3 Pourquoi est-il déterminant pour une organisation de posséder un avantage concurrentiel solide ?

L'avantage concurrentiel est l'aboutissement du processus stratégique. C'est un élément essentiel de la stratégie de l'organisation. Il constitue un élément distinctif qui permet de se différencier des concurrents et d'attirer de nouveaux clients.

La maîtrise des coûts

Pour lancer son offre de téléphonie mobile, Xavier Niel casse les prix et dénonce les méthodes de ses concurrents.

« Si vous n'allez pas chez Free Mobile, c'est que vous êtes des pigeons ! » Extraite de l'intervention qu'il a tenue devant un parterre de plus de 200 journalistes, cette phrase un brin démagogique résume à elle seule la stratégie qu'entend déployer Xavier Niel, le patron du quatrième et dernier-né des opérateurs de téléphonie mobile.

Prix bas et offres simples

Alors qu'Orange, SFR et Bouygues proposent à leurs clients des dizaines de forfaits différents, Free a fait le choix de la simplicité (d'aucuns diront de la lisibilité) en réduisant son offre à deux formules résiliables à tout moment et qui ne comprennent pas la fourniture d'un téléphone. La première, destinée à des utilisateurs occasionnels, permet pour seulement 2 euros par mois de profiter d'une heure de communication téléphonique et de 60 SMS. En cas de dépassement, la minute est facturée 0,05 euros et le SMS 0,01 euros. La seconde formule, proposée à 19,99 euros, permet de téléphoner et d'envoyer des SMS/MMS en illimité vers des portables et des fixes situés en France et dans une quarantaine de pays étrangers. En outre, un accès au Web en 3G, avec réduction du débit au-delà d'une consommation mensuelle de 3 gigaoctets, est inclus. [...]

Enfin, une remise est consentie aux abonnés de la Freebox, leur permettant de bénéficier de la première formule gratuitement et de la seconde pour seulement 15,99 euros par mois.

<http://entrepreneur.lesechos.fr>, 11 janvier 2012

4 Sur quel avantage l'entreprise Free a-t-elle misé pour percer le marché de la téléphonie mobile ?

L'entreprise a choisi de dominer le marché par les coûts. En effet, Free a fixé un prix de vente défiant toute concurrence.

5 Comment l'entreprise a-t-elle pu mettre en œuvre cette stratégie ?

Cette stratégie est possible par la diminution des coûts de production. Par exemple, l'entreprise a choisi de proposer uniquement deux offres à ses clients, ce qui lui permet de faire des économies de gestion, contrairement aux concurrents qui dépensent des sommes considérables pour la distribution et la communication des différents produits qu'ils proposent.

Le rôle de l'innovation

Décathlon, l'infatigable machine à innover

Trois questions à Vincent Leenhardt, directeur de l'innovation.

Management : Pourquoi avoir placé l'innovation au cœur de votre stratégie ?

V.L. : D'une part, les clients viennent chez nous parce qu'ils savent qu'ils vont régulièrement découvrir des nouveautés. D'autre part, la concurrence nous pousse à garder constamment une longueur d'avance. Il faut par conséquent mobiliser l'ensemble des équipes pour avancer plus vite, mais aussi par souci d'efficacité. Sur cent idées qui s'expriment, si quatre ou cinq se concrétisent, c'est un bon résultat ! [...]

Management : Quel est le rôle du directeur de l'innovation chez Décathlon ?

V.L. : Il consiste à accompagner les marques, à favoriser l'émulation entre elles, voire à bousculer celles qui seraient en panne d'inspiration. Mais chaque entité impulse ses projets, choisit ses priorités, décide du nombre de personnes qui travailleront sur un dossier et des budgets à attribuer.

Management : Toutes les nouveautés sont-elles créées en interne ou faites-vous aussi appel à des prestataires extérieurs ?

V.L. : Dans la majorité des cas, ce sont nos équipes qui développent les nouveaux produits. Mais nous restons ouverts aux propositions de nos fournisseurs et d'inventeurs indépendants. À charge pour eux de nous étonner !



Management, 19 janvier 2012

6 Exposez la démarche d'innovation mise en place au sein de l'entreprise Décathlon.

Tout d'abord, l'entreprise dispose d'un service dédié à l'innovation. Ensuite, elle a su mobiliser ses équipes pour favoriser l'innovation en mettant en place des groupes de travail autonomes. Enfin, elle est ouverte aux propositions de ses différents partenaires.

7 En quoi l'innovation constitue-t-elle un avantage concurrentiel pour l'entreprise ?

L'innovation permet de se distinguer de la concurrence. Pour que cet avantage soit durable, l'entreprise doit continuellement innover. C'est le cas ici de Décathlon. De plus, la commercialisation de produits innovants permet de satisfaire et de fidéliser la clientèle.

Doc. 16

L'importance de la qualité



Armor-Lux a construit sa réputation sur la qualité de ses produits. Dès 1971, l'entreprise crée un service de contrôle de sa production de tricotés pour garantir un fort grade de qualité des articles commercialisés sous sa marque. Armor-Lux dispose à Quimper d'un service qualité d'une vingtaine de personnes et d'un laboratoire d'analyses indépendant. L'entreprise a mis en place un système qui s'appuie sur les principes de la norme NF ISO 9001 version 2008 et qui garantit notamment : la conformité des produits avec les spécifications techniques des clients et avec les exigences légales applicables ; des contrôles qualité des matières premières et des produits finis ; l'innocuité des produits et le respect de la santé des utilisateurs ; l'amélioration continue de la satisfaction client.



8 Expliquez comment Armor-Lux a développé une politique de qualité rigoureuse ?

Un service spécifique a été créé pour effectuer les différents contrôles qualité nécessaires. L'entreprise dispose également d'une équipe d'experts et d'un laboratoire. Armor-Lux garantit les principes de la norme ISO 9001 qui est une certification qui vise essentiellement à améliorer la satisfaction du client.

9 En quoi la qualité permet-elle de sauvegarder l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?

La qualité est une motivation d'achat pour le consommateur dans un contexte concurrentiel intense.

La norme est un gage de qualité supplémentaire, elle permet de formaliser la qualité dans la mesure où elle atteste que l'ensemble du personnel est impliqué dans cette démarche qualité. Ainsi, elle peut contribuer à conquérir et à fidéliser des clients soucieux de la qualité des produits.

Ma synthèse

II. Un processus stratégique pour assurer la pérennité de l'organisation

● Quels sont les différents types d'avantages concurrentiels ?

Il existe trois types d'avantages concurrentiels :

- fondés sur le produit ;

- fondés sur le marché ;

- fondés sur la technologie.

● Comment sauvegarder son avantage concurrentiel ?

Le meilleur moyen de sauvegarder son avantage concurrentiel est de maintenir la qualité de ses produits et d'innover.

MICHEL ET AUGUSTIN

Doc. 1

L'évolution de la société Michel et Augustin

Michel et Augustin est une marque française de produits alimentaires créée en 2004 par Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira.

Les deux fondateurs ont commencé par fabriquer des biscuits. La marque s'est développée en 2006 avec de nouveaux parfums, de nouveaux formats et une gamme de yaourts à boire. En 2007, la marque a lancé la commercialisation des yaourts glacés. En 2009, arrivent les biscuits apéritifs et en 2010 les desserts frais. Les réseaux de distribution ciblés sont les magasins d'alimentation et les cafés et sandwicheries.

En 2011, l'entreprise compte 31 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros.



Doc. 2

Notre rêve ? Faire sourire toute la planète.

En concoctant des produits gourmands et sains, à base d'ingrédients naturels, de grande qualité, les mêmes que vous utilisez dans votre cuisine.

La qualité de nos vaches en petits pots, petits sablés ronds et bons, petits cookies from France, fruits mixés et sablés apéritifs est DONC la PRIORITÉ absolue de TOUTE la Bananeraie. Augustin est un aytollah de la qualité. Michel aussi.

Bien sûr, nos sites de production respectent toutes les normes sanitaires en vigueur. Ils suivent les procédures sanitaires de l'industrie agroalimentaire, à savoir HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*, un système d'évaluation des dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments).

La majorité de nos partenaires sont distingués par les normes internationales IFS (*International Food Standard*). Des laboratoires spécialisés contrôlent des échantillons de nos produits prélevés aléatoirement à chaque étape de production. Nous contrôlons également plus d'une cinquantaine de produits chaque semaine. Chaque matin notre comité de dégustation passe au crible un échantillon de chaque référence de toutes les dernières productions.

<http://labananaie.typepad.com>

Doc. 3

Michel et Augustin évolue

Créée il y a six ans, la marque au ton décalé souhaite accélérer en France et à l'international.

En 2013, Michel et Augustin se prépare à écrire un nouveau chapitre de son histoire. Lancée il y a six ans avec ses petits sablés ronds au beurre, la marque de yaourts et de biscuits premium, connue pour le ton décalé de ses deux fondateurs, est aujourd'hui prête à ouvrir son capital. « Nous étudierons le projet qui exprimera au mieux le potentiel de la marque en France et à l'international », explique Augustin. Avec son associé et ses proches, il possède 75 % du capital, le reste étant détenu depuis 2008 par le fonds Serendipity (Bouygues et Pinault).

C'est grâce à ces fonds qu'ils ont pu s'agrandir et recruter des pointures. « Pour passer ce cap risqué, il nous fallait des professionnels expérimentés, qui soient à la fois de bons managers et des hommes de terrain », explique Augustin. Finie la gestion artisanale des débuts, lorsque stagiaires et amis se

chargeaient des livraisons en poussant des Caddie roses ! Pour border ses recrutements, la jeune marque s'est entourée de deux cabinets de chasseurs de têtes. « Quand on a notre taille, on n'a pas droit à l'erreur : chaque collaborateur a un impact direct sur le chiffre d'affaires », souligne Augustin.

« Le chemin a été chaotique, mais nous sommes aujourd'hui rentables après une phase de six ans d'investissement. Notre objectif est de faire de Michel et Augustin une marque internationale premium dans l'alimentaire. »

L'entreprise anticipe une croissance de 50 % de ses ventes cette année et vise une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017. Elle pèse encore peu face aux géants du marché. Avec son best-seller, les « vaches à boire », la marque détient 5 % d'un marché dominé par Yop. Avec ses « petits carrés de chocolat », elle réalise 8 % des volumes du leader, Mikado (LU), présent dans dix fois plus de points de vente.

© Keren Lentschner/lefigaro.fr/28.04.2011

Lancement

Après les gâteaux, les yaourts et la glace, la marque a décidé de s'attaquer au segment porteur des fruits prêts à consommer. Lassée de retrouver de la banane dans la plupart des desserts et boissons aux fruits, elle a donc inventé la nouvelle gamme des « trublions du goût » : des gourdes de fruits entiers mixés. « Il s'agit d'une véritable purée de fruits, 100 % naturelle, au goût parfaitement respecté grâce à la méthode de la flash pasteurisation », explique Augustin.

L'innovation constitue une véritable première sur le marché français de l'ultrafrais. « Nous fondons de gros espoirs sur cette gamme, d'autant que le retour des distributeurs est très positif », indique Augustin. De fait, vu le succès des concentrés de fruits et autres smoothies, tous les espoirs sont permis. D'autant que la marque bénéficie d'une image de qualité auprès des consommateurs et d'une forte cote de sympathie. L'innovation pourrait également constituer un véritable tournant pour la PME. « Il s'agit de notre plus gros lancement, avec un référencement dans 3 000 points de vente. »

www.lsa-conso.fr

1 Caractériser l'organisation Michel et Augustin (type, finalité, taille, métier, mission).

Type	Organisation à but lucratif : entreprise privée
Finalité	Réaliser du profit et assurer sa pérennité
Taille	PME : 31 salariés
Mission	« Faire sourire la planète », redonner du plaisir au consommateur à travers la dégustation de produits authentiques
Métier	Fabriquer des produits alimentaires

2 Relevez les objectifs fixés par l'entreprise.

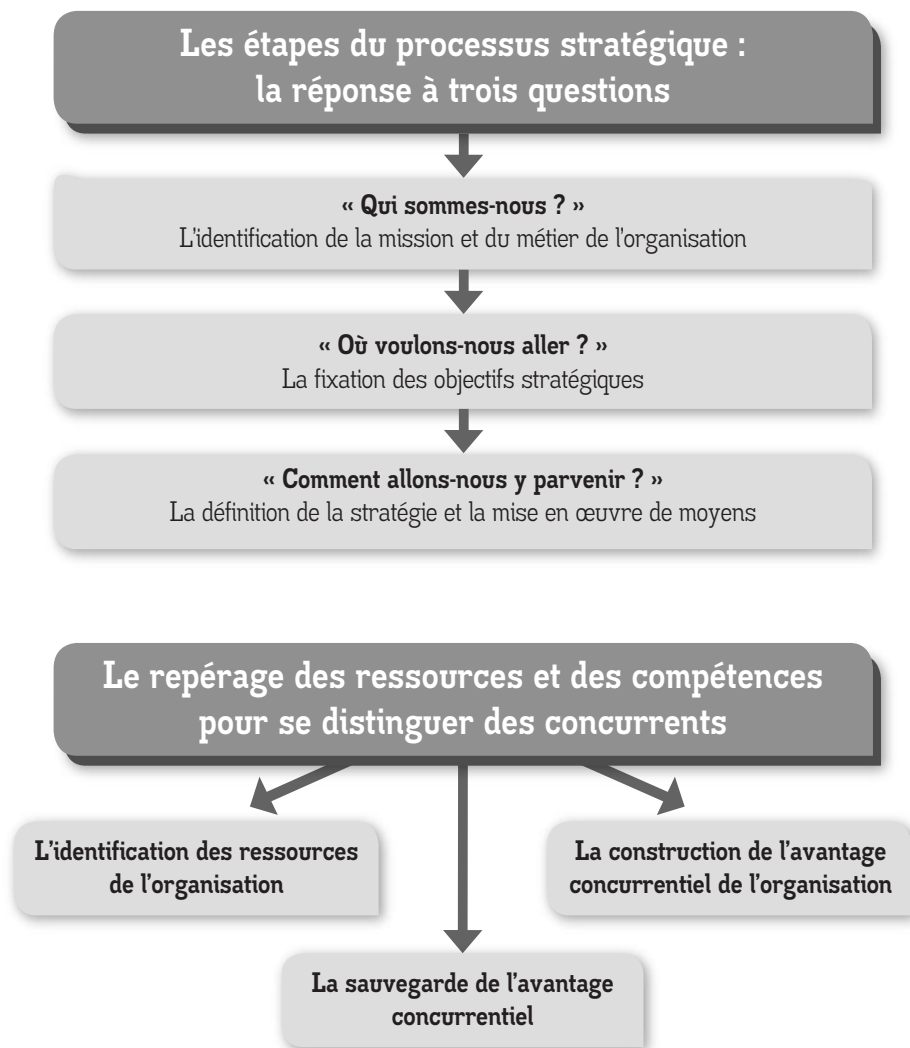
Les objectifs fixés par l'entreprise suivent quatre axes :

- augmenter ses parts de marché ;
- augmenter de 50 % son CA pour 2012 ;
- atteindre un CA de 100 millions en 2017 ;
- élargir son champ d'action géographique en exportant davantage ses produits.

3 Identifiez les moyens qui ont permis le succès de l'entreprise.

Ressources financières	Ouverture du capital à des investisseurs à deux reprises (2008 et 2012) pour développer l'entreprise
Ressources matérielles	Usine de production, laboratoires de contrôle
Ressources humaines	Recrutement de personnels très qualifiés
Ressources immatérielles	Normes IFS

4 Montrez comment l'entreprise maintient sa place sur ce marché. L'entreprise a fondé sa stratégie sur un réel savoir-faire : celui de confectionner des produits alimentaires « comme dans votre cuisine ». Cette démarche nécessite une politique qualité très rigoureuse. En effet, Michel et Augustin garantit des produits naturels et qui ont du goût. Pour parvenir à ces objectifs, l'entreprise s'est armée de tout un attirail (laboratoires, normes, dégustations quotidiennes...) pour satisfaire les consommateurs et faire la différence sur ce marché où les géants de l'agroalimentaire dominent. Par ailleurs, pour consolider sa particularité, l'entreprise mise sur une forte politique d'innovation en proposant régulièrement des produits nouveaux mais surtout très différents de ceux proposés par les concurrents.



Mots clés

• **Avantage concurrentiel** : élément que l'organisation maîtrise mieux que la concurrence et qui lui permet d'être compétitive.

• **Compétences** : représentent les savoirs et savoir-faire détenus par les organisations. Elles sont dites distinctives lorsque l'organisation les maîtrise mieux que ses concurrents.

• **Domaine d'activité stratégique ou segment stratégique** : c'est une sous-partie d'une organisation, à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et d'assigner une stratégie.

• **Métier** : ensemble de savoir-faire et de compétences distinctifs d'une organisation, qui lui permettent de

produire des biens et/ou des services satisfaisant la demande.

• **Mission** : c'est la vocation de l'organisation répondant à sa finalité.

• **Ressources** : moyens matériels, financiers, humains et immatériels au service de l'activité de l'organisation.

COMMENT ÉMERGENT LES GRANDES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ?

I. Les étapes du processus stratégique

A. Établir un diagnostic stratégique

1) Ce que l'organisation « veut faire » : la mission

La mission de l'organisation consiste à répondre à la question « Pourquoi existe-t-elle ? » C'est sa raison d'être.

- Les organisations privées ont pour finalité la recherche du profit. Mais d'autres finalités peuvent également être déterminées au niveau social, au niveau environnemental...
- Les organisations publiques ont pour mission la production de services publics et la gestion du domaine public de façon à rendre service aux usagers.
- Les organisations à but non lucratif cherchent à satisfaire leurs adhérents.

Il est fondamental pour l'organisation de cerner distinctement ses missions. Dès lors, elle pourra élaborer sa stratégie en prenant des décisions cohérentes avec sa mission.

2) Ce que l'organisation « sait faire » : le métier

Le métier se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif de l'organisation.

Ces savoirs permettent à l'organisation de produire des produits de qualité et ainsi de satisfaire les besoins des clients ou usagers. Par ailleurs, cela peut constituer un élément de distinction avec les concurrents.

Les organisations peuvent parfois avoir différentes activités qui nécessitent des compétences différentes.

Aussi, la mise en place de domaines d'activités stratégiques (DAS) permet de découper l'activité de l'organisation en segments homogènes qui relèvent de clients spécifiques, de marchés spécifiques, de technologies spécifiques...

Un DAS est donc une sous-partie d'une organisation à laquelle il est possible :

- d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante (sans affecter l'activité du reste de l'organisation) ;
- d'assigner une stratégie propre.

B. Fixer des objectifs

« Il n'est point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » (Sénèque).

La fixation d'objectifs est indispensable pour répondre à la question « Où voulons-nous aller ? ».

Après avoir déterminé sa mission et son métier, l'organisation va mettre en place des objectifs qui lui permettront de remplir sa mission.

Un objectif est un but vers lequel tend l'organisation. Les objectifs doivent être :

- diversifiés (quantitatifs/qualitatifs, économiques/sociaux...) ;
- quantifiables (établissement d'indicateurs de mesure) ;

- réalisables (par l'organisation, son personnel...) ;
- délimités dans le temps (court, moyen ou long terme).

Exemple : atteindre un taux de rentabilité de 20 % d'ici deux ans.

Les objectifs sont à adapter au type d'organisation (entreprise, association, établissement public...) et à chacun de ses DAS.

Pour une entreprise, ils sont définis par l'équipe dirigeante au niveau global et concernent fondamentalement ce qui a trait à son identité et à son métier.

Pour une organisation publique, ils sont définis par les pouvoirs publics dans le cadre de politiques publiques et concernent des missions d'intérêt général.

Pour une association, ils sont définis collectivement au regard des missions assignées et en conformité avec les statuts.

Un contrôle des décisions stratégiques permettra de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints. Dans le cas contraire, des actions correctrices seront mises en place.

C. Effectuer un choix stratégique

1) Définir un plan d'action à long terme

La démarche stratégique est un processus qui s'élabore à long terme. En effet, elle demande une réflexion d'ensemble sur l'organisation. C'est pourquoi toutes les décisions prises dans ce contexte engagent l'organisation à long terme puisqu'elles engendrent une mutation profonde de l'organisation.

2) Mettre en œuvre des moyens

Afin de parvenir à atteindre ses objectifs, l'organisation doit allouer les moyens pertinents et suffisants.

3) Veiller à la cohérence de la stratégie

L'organisation, en partant de sa mission et de son métier, doit décliner des objectifs en relation avec sa mission et son métier.

La mise en place d'une stratégie va donner une vision d'ensemble qui permet ainsi de coordonner les objectifs de façon à ce que l'action de l'organisation soit cohérente et efficace.

II. Un processus stratégique pour assurer la pérennité de l'organisation

A. Les compétences et les ressources de l'organisation

L'organisation n'est pas uniquement une entité productrice de biens et/ou de services marchands ou non marchands, c'est également un carrefour de ressources. Les ressources et les compétences détenus par l'organisation déterminent son avantage concurrentiel, c'est-à-dire ce que l'entreprise maîtrise mieux que ses concurrents. Les ressources et les compétences s'expriment à travers certains savoirs (savoir produire, savoir innover, savoir distribuer, savoir former, savoir maîtriser la qualité...).

1) Les ressources

Les ressources financières :

Elles dépendent du type d'organisation : bénéfices, impôts et taxes, cotisations...

Les ressources matérielles :

Elles regroupent différentes ressources : ressources productives, ressources logistiques, ressources informatiques. Ces moyens peuvent concerner des biens matériels comme les locaux, les machines... indispensables à mettre en œuvre pour la réussite du processus stratégique.

Les ressources humaines :

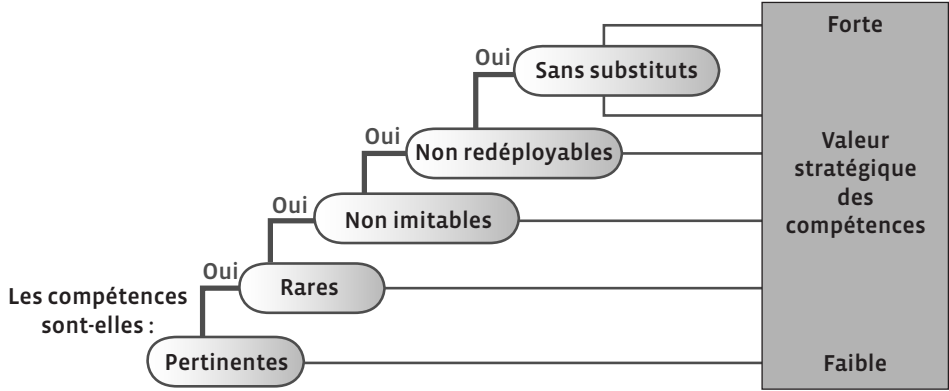
L'effectif du personnel mais pas uniquement, car il faut aussi évaluer ses compétences professionnelles.

2) Les compétences

La compétence est une capacité à mobiliser une combinaison de ressources pour agir de manière spécifique dans un contexte donné.

Par exemple, pour être capable de remettre en route une installation industrielle (la compétence) le plus rapidement possible (le contexte), un opérateur doit connaître le mode opératoire (savoir), interpréter les paramètres (savoir-faire) et être rigoureux (savoir-être).

Les 5 tests d'évaluation de la valeur stratégique des compétences



Les compétences de l'organisation sont difficilement imitables et substituables. Elles rendent l'organisation unique et expliquent l'existence d'avantages concurrentiels.

Quelques exemples de compétences distinctives

Domaines	Ex. de compétences distinctives	Ex. d'entreprises
Ressources humaines	- Savoir-faire en formation et en développement des RH rares	IBM
R&D	- Capacité de développer des produits entièrement nouveaux	Sony
Conception	- Originalité du design et esthétique industrielle	Apple
Logistique	- Capacité d'optimiser les coûts de logistique et d'approvisionnement	Carrefour
Fabrication	- Flexibilité de l'outil et rapidité de réponse - Production de masse pour un service de masse	Benetton McDonald's
Vente et distribution	- Maîtrise d'un réseau de détaillants en propre	Louis Vuitton
Marketing	- Création et gestion des marques	L'Oréal
Service	- Service complet accompagnant le produit, de l'étude jusqu'à l'entretien - Service après-vente	Decaux Darty

Source : Adapté de Atamer T. et Calori R., 1993, p. 364.

L'organisation se doit d'effectuer un diagnostic de ses ressources et compétences et ce dans divers domaines afin de faire émerger des positions stratégiques pertinentes et ainsi se différencier de ses concurrents et surtout assurer sa pérennité.

B. La construction de l'avantage concurrentiel

L'identification des ressources et des compétences permet à l'organisation d'évaluer sa situation interne. Elle peut ainsi définir son ou ses avantage(s) concurrentiel(s).

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents.

On peut distinguer trois types d'avantages concurrentiels :

- lié au produit : le produit peut être porteur d'une innovation, d'un nouveau concept, d'une notoriété... ;
- lié au marché : le marché sur lequel est implantée l'entreprise lui confère un avantage ;
- lié à la technologie : l'effort technologique que l'entreprise a pu déployer.

L'avantage concurrentiel procure à l'organisation une position dominante sur son marché.

La stratégie doit permettre à l'organisation de se positionner sur son marché et de se démarquer de ses concurrents en obtenant un avantage décisif.

C. La sauvegarde de l'avantage concurrentiel

1) La maîtrise des coûts

Afin d'assurer leur pérennité sur le marché, les organisations doivent veiller constamment à maîtriser leurs coûts. La maîtrise des coûts de production permet de fixer des prix de vente moindres et peut constituer un avantage sur la concurrence.

2) Le rôle de l'innovation

L'innovation est un processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production.

L'innovation donne un avantage concurrentiel décisif à l'entreprise en distinguant ses produits de ceux de ses concurrents et en lui accordant un monopole temporaire.

Pour innover, l'organisation doit mobiliser l'ensemble de ses ressources : prévoir un budget en recherche et développement, favoriser l'émulation du personnel, surveiller l'évolution du marché, notamment en termes d'avancées techniques ou technologiques.

3) L'importance de la qualité

La qualité est définie par l'Afnor (Association française de la normalisation) : « Un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs. »

La satisfaction que doit apporter le produit de qualité accroît la fidélité du client et procure à l'entreprise un avantage concurrentiel.

L'assurance de la qualité a été introduite en France dans les années 1960, à l'occasion de la fabrication du premier satellite français par le Cnes (Centre national d'études spatiales).

C'est en 1980 que l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a créé le comité Assurance de la qualité pour élaborer des normes « d'assurance de la qualité » applicables à tous les domaines de l'industrie et des services.

La norme ISO 9001 est un gage de qualité pour le consommateur. Centrée sur la satisfaction du client, elle atteste que l'ensemble du personnel de l'entreprise est impliqué dans la démarche qualité.

5

Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

PROGRAMME

6.2. Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic interne - Diagnostic externe 	<p>L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un double diagnostic :</p> <p>Du point de vue interne, il consiste à recenser les forces et les faiblesses du fonctionnement de l'organisation, notamment en termes de ressources (humaines, compétences, financières, matérielles, système d'information...).</p> <p>Du point de vue externe, il consiste à identifier les menaces et les opportunités de l'environnement et à anticiper son évolution.</p>
---	--	---

CORRECTION MA RECHERCHE

Relevez des exemples d'organisations détenant des ressources ou des compétences clés leur permettant de distancer leurs concurrents (notoriété, innovation, technologie...)

Les élèves pourront étudier tous types d'organisations.

Exemple de recherche : l'entreprise The Kooples

Unis comme les doigts de la main, les trois frères Elicha créent des collections où les filles peuvent chiper le vestiaire des garçons. Succès foudroyant en deux ans.

Nous avons un vrai projet en tête, l'expérience de ce métier et le soutien des banques. Nous avons travaillé avec nos parents plus de dix ans dans l'aventure Comptoir des cotonniers. À leurs côtés, nous avons appris l'essentiel de ce métier. » Un premier gage de confiance. Sans compter qu'ils bénéficiaient de fonds propres, dont une partie provenait de la revente de la marque de leurs parents.

The Kooples s'est forgé une image d'enfer avec un concept en béton : habiller le couple.

Alexandre et Laurent, 35 et 34 ans, suivis du petit frère Raphaël, 24 ans, sont issus de l'école de mode de Sup de co. Après deux ans de réflexion, ils lancent leur projet en 2008. Les frères ont vu tout de suite grand : 20 points de vente inaugurés d'un coup à Toulouse, leur ville natale, puis Lille, Lyon et Paris. La société grandit vite. L'entreprise compte une trentaine de collaborateurs au siège, et plus de 250 employés de vente font tourner la belle machine qu'est devenue cette jeune société.

Lexpress.fr

- L'entreprise a proposé un concept innovant,
- Les dirigeants bénéficient de l'expérience familiale,
- Les trois frères ont effectué des études dans le domaine de la mode,
- L'entreprise dispose de nombreuses ressources (matérielles, financières, humaines et immatérielles) et de compétences dans le secteur du prêt-à-porter.

5

Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

CAPACITÉS

→ Repérer des éléments de diagnostic interne et/ou externe d'une organisation

L'actualité de la question

Google Nexus 10 vs Microsoft Surface RT

Le marché des tablettes 10 pouces commence à s'envoler et à prendre une place importante. Parmi les produits qui dominent le marché : la Google Nexus 10 par Samsung et la Surface RT de Microsoft.

Comparaison de leurs principales caractéristiques

Dans un souci d'économie pour viser un public plus large, la Nexus 10 a été conçue avec des matériaux modestes. Elle présente un bon design et une légèreté qui ne la rend pas moins durable.

La Surface montre un design plus soigné et une meilleure finition. Son écran est aussi plus large avec 10,6 pouces (contre 10 pouces pour la Nexus). Des bords arrondis simples pour la Nexus 10 et plutôt biseautés, mais aussi stylés pour la Surface.

Poingphone.com, 6 février 2013 ■



Citation : « Qui connaît l'autre et se connaît lui-même peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. »

L'art de la guerre, Sun Tzu ■

- 1 Pour quelles raisons une organisation doit-elle réaliser un diagnostic interne ?

L'organisation doit connaître ses forces et ses faiblesses, notamment pour faire face à la concurrence. Ainsi, elle pourra s'appuyer sur ses points forts qui lui permettront d'être plus compétitive.

- 2 À votre avis, sur quelles forces peut s'appuyer une organisation pour assurer sa pérennité ?

Pour assurer sa pérennité, une organisation peut s'appuyer sur ses ressources financières, la qualité de son personnel, son avance technologique, sa réputation, etc.

Ma recherche...

- Relevez des exemples d'organisations détenant des ressources ou des compétences clés leur permettant de distancer leurs concurrents (notoriété, innovation, technologie...).

I. Le diagnostic interne : un bilan des ressources et des compétences de l'organisation

A Analyser les ressources

Doc. 1

Distinction ressources tangibles et intangibles

L'analyse des ressources repose sur les ressources tangibles (matérielles, financières...) et intangibles (expérience, brevets...).

Doc. 2

L'analyse des ressources matérielles

Sodebo est leader français du marché traiteur frais et compte 2 000 salariés.

En 2011, l'entreprise enregistrait un chiffre d'affaires de 385 millions d'euros. Elle dispose d'un unique site de production, à Saint-Georges-de-Montaigu, pour produire l'ensemble de sa gamme de produits pour la France et l'Europe. « Deux millions de pizzas sont fabriquées chaque semaine, et 1,7 million de sandwiches. »

Forte de l'augmentation de l'activité sur des produits novateurs, Sodebo décide d'automatiser les flux sur certaines lignes de production. « Ce besoin d'innovation passe aussi par le bien-être de nos collaborateurs. On souhaite supprimer ou automatiser les tâches pénibles répétitives. »

« Des transpalettes qui se déplacent toutes seules d'un point à l'autre. Par exemple, à l'expédition, aucune palette n'est soulevée par un opérateur. L'innovation passe par les produits, certes. Mais notre politique est aussi d'automatiser pour gagner en performance. Une sorte de cercle vertueux. »

www.lefigaro.fr

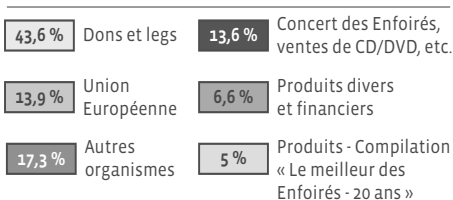
Doc. 3

Les ressources financières des Restos du cœur

Fondés par Coluche en 1985, les Restos du cœur sont une association loi 1901, reconnue d'utilité publique.

D'où proviennent 100 euros de ressources ?

2010/2011



1 Identifiez les ressources tangibles des organisations présentées ci-dessus en complétant le tableau suivant.

Organisation	Analyse	Ressources
SODEBO		Ressources financières : CA de 285 millions d'euros Ressources matérielles : outils de production, acquisition, d'un processus de production innovant
RESTOS DU CŒUR		Ressources financières : différentes sources telles que les dons, legs, subventions, recettes de ventes ou manifestations diverses...

2 Pour quelle raison une organisation doit diagnostiquer ses ressources tangibles ?

L'organisation se doit d'étudier leurs caractéristiques (notamment en termes d'âge, de localisation, d'évolution technique, de flexibilité) car elles ont des conséquences pour l'entreprise en termes de coûts et de qualité.

Les ressources humaines

Sébastien Mariojouis, carrosserie Mariojouis de Castres, vient de recevoir le prix Stars et Métiers dans la catégorie Ressources humaines.

En 2001, Sébastien reprend l'entreprise familiale créée en 1957, il a à cœur de préserver le savoir-faire artisanal du métier de réparation automobile tout en offrant un schéma de développement centré sur l'humain.

En 2009, il emménage dans de nouveaux locaux, offrant à son entreprise une plate-forme high-tech de 1 800 m², à des années lumière du garage traditionnel. S'engage alors une réflexion communautaire où chaque salarié est impliqué, de l'aménagement de son poste à la conception de l'ensemble de l'organisation. La chaîne de production est conceptuali-

sée sous forme d'organigramme permettant à chaque salarié de visualiser sa position, c'est-à-dire de savoir après qui et avant qui il intervient, et de comprendre comment son action impacte l'ensemble du processus productif.

Ce management participatif élimine 75 % des défauts de qualité. Pour l'entrepreneur de 37 ans, « les salariés ne sont pas au service de l'entreprise, c'est l'entreprise qui est à leur service puisqu'elle leur est propre ». Cette reconnaissance du personnel s'accompagne de mesures de bien-être social complétées par une politique de motivation. La progression de la masse salariale est à l'image de la croissance du chiffre d'affaires (plus de 2 millions d'euros en 2011).

www.toulouse7.com

Les ressources immatérielles

Des tissus déperlants pour cavaliers tout terrain

Passionnée d'équitation, juriste de formation, Stéphanie Malotaux a lancé en 2008 dans le Nord une collection de vêtements modernes et innovants pour l'équitation.

Parmi la douzaine de modèles que compte aujourd'hui la collection de Starzup, un pantalon blanc antitache « easyclean » issu de nanotechnologies, une matière dans laquelle la graisse de la selle ou la boue ne s'incrusteront pas ou encore des polos « dryfit » antibactérie, qui absorbent la transpiration.

Aujourd'hui installée à Tourcoing, Stéphanie Malotaux s'inspire des tissus techniques issus d'autres sports de haut niveau. Une grande part du travail est d'ailleurs ciblée sur la partie recherche avec des dépôts de brevets, de dessins...

L'entreprise conçoit des modèles avec un look plus jeune, qui ne peuvent que séduire les cavalières dans un secteur resté traditionnel dans son offre.



Patricia Salentey pour L'Entreprise.com

- 3 Identifiez les ressources intangibles des organisations présentées ci-dessus en complétant le tableau suivant.

Organisation	Analyse	Ressources
CARROSSERIE MARIOJOULS		Ressources humaines : héritage de l'expérience de l'entreprise familiale, savoir-faire artisanal des salariés, management participatif
STARZUP		Ressources immatérielles : produits innovants issus de longues recherches et protégés par des brevets

- 4 Pourquoi ces ressources sont plus difficilement identifiables par l'organisation ?

Ces ressources sont moins visibles que les ressources tangibles du fait de leur caractère immatériel. Elles sont pourtant fondamentales pour l'organisation car elles peuvent constituer une réelle force sur les concurrents.

- 5 Précisez en quoi le management participatif constitue une force pour la carrosserie Mariojouis.

Le management participatif permet de faire baisser considérablement les défauts de qualité (75 % des défauts sont éliminés) et d'augmenter la motivation des salariés.

La notion de compétence fondamentale

Doc. 6

Le concept de **compétence fondamentale** repose sur trois piliers :

- 1) elle doit apporter un avantage clairement identifiable à l'organisation qui la met en œuvre ;
- 2) elle doit être unique et inimitable ;
- 3) elle doit faciliter l'entrée ou la pérennité sur les marchés de l'organisation en question.

L'avance technologique

Doc. 7

Le marché du paiement sans contact a explosé au-delà des prévisions de Gemalto, qui entend bien profiter de l'essor du secteur. Olivier Piou, le directeur général du groupe, évoque un marché potentiel de « milliers de clients », en rappelant que Gemalto a quelque 45 projets de déploiement et que le groupe devrait commencer à cueillir les fruits de son investissement. « Des années durant, les opérateurs ont tenté de tirer les prix vers le bas parce qu'ils ne voyaient pas comment géné-

rer des revenus avec une carte SIM. Avec le NFC¹, ils redécouvrent que cela peut être un outil intéressant et sont prêts à payer davantage pour cela », ajoute le dirigeant. On estime qu'un smartphone sur cinq aura des capacités NFC d'ici à 2014, ce qui représenterait quelque 300 millions d'unités.

www.boursier.com

1. Near Field Communication : technologie de communication de proximité (quelques centimètres).

Des compétences qui procurent un savoir-faire unique

Doc. 8

Hermès met à l'honneur ses savoir-faire, ses ateliers et ses artisans

S'il est une maison connue et reconnue pour ses réalisations à la main, c'est bien Hermès. Du carré de soie au sac Birkin, en passant par les bijoux, les montres, les gants, etc., rien n'échappe aux artisans d'Hermès. Le sellier propose, sous la houlette de la designer Paola Navone, le Festival des métiers, un parcours inédit au cœur de ses savoir-faire. Les magasins parisiens accueilleront pour l'occasion ateliers et artisans afin [que le public puisse] découvrir les secrets de confection d'une cravate, les techniques de sertissage de bijoux, la gravure des carrés, l'impression sur soie... Une parenthèse magique au pays du - vrai - luxe.

lefigaro.fr

- 6 Complétez le tableau ci-dessous en montrant en quoi les compétences détenues par ces deux organisations peuvent être qualifiées de compétences fondamentales.

	Avantage identifiable	Inimitable	Facilité d'entrée ou pérennité	Compétence fondamentale ?
GEMALTO	Technologie sans contact	De nombreux investissements qui constituent une barrière d'entrée pour les concurrents	Innovation qui confère à l'entreprise une situation de monopole temporaire	Oui, il s'agit bien ici d'une compétence fondamentale acquise et déployée par l'organisation
HERMÈS	Savoir-faire manuel	Artisanat propre à cette marque, appel à des designers ayant un style singulier	Le marché du luxe est un milieu assez fermé	Oui, il s'agit d'une compétence fondamentale. La marque bénéficie d'une histoire unique et d'une forte notoriété

- 7 À l'aide des exemples ci-dessus, montrez comment une organisation peut parvenir à posséder des compétences fondamentales. La création d'une compétence fondamentale peut provenir de sources diverses : investissement en recherche et développement, qualité de la main-d'œuvre... et, plus globalement, capacité de l'organisation à savoir coordonner ses activités autour de l'utilisation de ces ressources. Ainsi, les compétences fondamentales de Gemalto reposent sur une politique de R&D approfondie, celles d'Hermès sur un savoir-faire historique acquis avec l'expérience mais aussi sur sa notoriété.

Doc. 9

Un an aux commandes d'Air France, quel bilan ?

De l'avis de la majorité des personnes interrogées, le bilan d'Alexandre de Juniac est positif. Il y a un an, il est arrivé dans une entreprise aux abois.

Un lourd plan de restructuration a été élaboré et lancé sans générer de conflits sociaux. A. de Juniac a donné un coup de pied dans la fourmilière. « Il a fait bouger les lignes dans le fonctionnement et la façon de penser. » Il prend des mesures d'urgence (gel des embauches, des salaires...) et lance un plan de restructuration. « Il a bien su gérer la situation à la fois dans la définition des mesures de restructuration et dans la façon de les gérer par la négociation », explique un directeur d'Air France.

À ces reproches sur l'absence de transformation d'Air France, beaucoup mettent en avant la stratégie de montée en gamme et d'amélioration de la qualité de service. « Ce n'est pas un truc pour faire bien dans un plan de restructuration. Alexandre de Juniac est vraiment impliqué dans le produit », explique un directeur. Cette montée en gamme est stratégique. « Malgré le retard pris sur la qualité de notre classe affaires long-courrier, nous arrivons à vendre les billets plus cher que nos concurrents. »

www.latribune.fr, 19 novembre 2012

- 8 Présentez les actions mises en place par le dirigeant d'Air France depuis son arrivée à la tête de l'entreprise.

Le dirigeant a mis en place un plan de restructuration avec un gel des embauches et des salaires. Il a également entamé des mesures visant à améliorer l'offre en matière de qualité des services proposés, point sur lequel l'entreprise avait du retard par rapport à ses concurrents.

- 9 Montrez en quoi ces actions ont contribué au redressement de l'entreprise ?

Ces décisions de réorientation étaient nécessaires pour réduire les faiblesses de l'entreprise et ainsi améliorer sa compétitivité sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Doc. 10

Des réorganisations internes : le plan stratégique Pôle emploi 2015

Parmi les défis à relever par cette institution secouée par la fusion ANPE-Assedic, le suivi des nouveaux chômeurs dont le nombre croît sans cesse.

[...] Pôle emploi va mettre fin au principe du suivi mensuel personnalisé des demandeurs d'emploi, appliqué à tous les inscrits à Pôle emploi depuis plus de quatre mois. À sa place, un « suivi différencié » qui tiendra compte de « l'éloignement du chômeur de l'emploi ». Il faut dire qu'avec l'augmentation continue du nombre de demandeurs d'emploi, il devenait difficile aux conseillers de proposer à tous les chômeurs un entretien de suivi mensuel digne de ce nom. Et toutes les catégories de chômeurs n'ont pas besoin de voir leur conseiller avec une telle fréquence.

Il semblerait que les demandeurs d'emploi puissent être classés en trois catégories. Le but est de proposer un service plus efficace à tous les chômeurs considérés comme les plus éloignés de l'emploi. Les autres pourront de leur côté, s'ils le veulent, être suivis uniquement sur Internet. Ils se répartiront dans deux catégories plus légères, « l'accompagnement guidé [...] pour les demandeurs d'emploi qui ont besoin d'avoir un appui régulier dans leur recherche d'emploi » et « le suivi et l'appui à la recherche d'emploi [...] pour les demandeurs d'emploi proches du marché du travail ».

www.dossierfamilial.com

- 10 Repérez les réformes mises en œuvre par l'organisation pour accomplir sa mission.

Avec une augmentation croissante du nombre de chômeurs français, Pôle emploi a dû revoir le suivi des inscrits pour assurer un soutien efficace aux personnes à la recherche d'un emploi.

- 11 En quoi les décisions prises peuvent-elles améliorer la qualité du service fourni par l'organisation ?

Pôle emploi a pris conscience que sa façon de fonctionner comporte certaines défaillances : le service rendu aux usagers est insuffisant. Cette réorganisation permet une classification des chômeurs en fonction de leurs besoins spécifiques. Il est ainsi possible pour les conseillers de proposer des mesures adaptées à chaque profil de demandeurs d'emploi.

- 12 D'après les documents 9 et 10, montrez comment les efforts entrepris par ces deux organisations ont pris appui sur un diagnostic interne. Air France et Pôle emploi ont effectué un bilan interne qui a montré des limites dans le fonctionnement de l'organisation. C'est pourquoi des changements, prenant appui sur le métier de l'organisation et reposant sur une meilleure allocation des ressources et des compétences, ont été décidés.

D Valoriser les forces

Doc. 11

Mettre en avant ses spécificités

Lancement : Breizh Cola croit à la stévia

Il a demandé neuf mois de recherches, car Éric Ollive et Stéphane Kerdodé, les deux dirigeants de la brasserie Lancelot, voulaient que la stévia en soit le sucrant principal. Quand d'autres boissons sont à 30 ou 50 % de sucre en moins grâce à la stévia, Breizh Cola est à moins 70 %, sans pour autant que le goût de réglisse, le défaut de cet édulcorant, ne soit trop prononcé. Pour cela, et pour une recette très naturelle, les acides minéraux classiques ont été remplacés par des acides organiques. Les deux dirigeants ont joué la carte de l'innovation jusqu'au bout : le bouchon de cette nouveauté est vert, l'étiquette noir et vert. Un nouveau code couleur dans l'univers des colas, archi-dominé par le rouge. Les débuts prometteurs de Breizh Cola à la stévia confortent la PME bretonne dans sa stratégie : ne pas imiter Coca-Cola.



LSA n° 2207 ◀

- 13 Présentez les caractéristiques du produit lancé par Breizh Cola.

Le produit est issu d'une politique de recherche. L'entreprise a décidé de remplacer le sucre par la stévia, un édulcorant naturel. Or ce produit possède un goût particulier ; aussi, l'entreprise a dû effectuer des modifications de la composition pour obtenir une saveur convenable pour le consommateur.

- 14 En quoi cette innovation est-elle une force pour l'entreprise ?

Cette innovation est une réelle force pour plusieurs raisons :

- le produit est réellement nouveau, il se différencie complètement de la concurrence ;
- il permet de cibler les clients qui ne consomment pas de produits trop sucrés ;
- l'aspect visuel du produit (noir et vert) casse les codes couleur de ce marché.

Ma synthèse

I. Le diagnostic interne : un bilan des ressources et des compétences de l'organisation

- Quelles sont les ressources et les compétences à identifier ?

L'organisation, suite à son diagnostic interne, doit être capable de déterminer ses ressources tangibles et intangibles (ressources financières, matérielles, humaines et immatérielles) ainsi que ses compétences fondamentales.

- Pourquoi identifier ces ressources et ces compétences ?

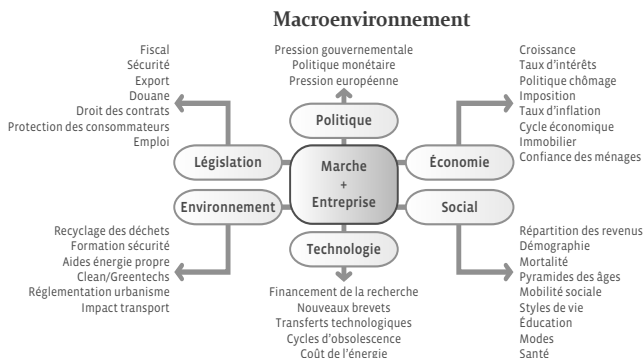
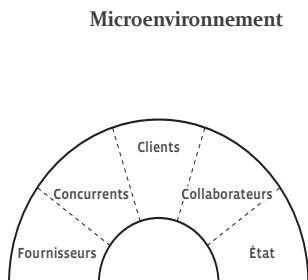
L'identification de ces ressources permet à l'organisation de connaître ses forces et ses faiblesses. Ainsi, les dirigeants peuvent s'appuyer sur les points forts pour élaborer une stratégie efficace et veiller à réduire les points faibles par la mise en place de mesures correctrices.

II. Le diagnostic externe : une analyse de l'environnement de l'organisation

A Identifier les facteurs qui influencent l'organisation

Doc. 12

Microenvironnement et macroenvironnement



Doc. 13

Oscaro.com, le discount de la pièce auto

Le site fondé par Pierre-Noël Luigi remporte un succès auprès des bricoleurs internautes – plus de 500 000 clients. Le fondateur a inventé son business : vendre sur Internet des pièces auto neuves certifiées d'origine, à prix d'usine, en court-circuitant les constructeurs et intermédiaires divers.

« Nous vendons entre 30 et 50 % moins cher que la distribution automobile classique », affirme ce patron. Dix ans après le démarrage de son activité, le dirigeant reconnaît que la partie a été sportive. « Jusqu'en 2002, nous n'avions pas le droit d'utiliser le label "pièces d'origine", même si la pièce provenait du fabricant lui-même, parce que c'était un marché réservé aux constructeurs. » Oscaro se fournit directement auprès des grands équipementiers, Bosch, Magneti Marelli, Valeo... « J'ai mis cinq ans avant de me verser un salaire et le plus dur a été lorsque les constructeurs ont fait pression sur mes fournisseurs », se souvient l'entrepreneur. Un rapport de force qu'il a pu remporter « grâce aux hommes et au droit ». Et avec l'appui d'un outil industriel performant : base de données (350 000 références), logistique (10 000 colis expédiés par jour) et call-center de 60 téléconseillers pour répondre aux 30 000 nouveaux clients mensuels.

© Patricia Salentey et Marion Bain, L'Entreprise.com

1 Distinguez microenvironnement et macroenvironnement.

Le microenvironnement est proche de l'organisation. Il représente tous les facteurs que l'organisation subit mais peut également influencer.

Le macroenvironnement représente les facteurs extérieurs qui s'imposent à l'organisation et qu'elle doit intégrer dans la réalisation du diagnostic.

2 Repérez les éléments de l'environnement d'Oscaro.com.

MICROENVIRONNEMENT	MACROENVIRONNEMENT
Fournisseurs : les grands équipementiers Concurrents : forte pression des constructeurs automobiles qui avaient le monopole Clients : les internautes/bricoleurs Collaborateurs : le personnel qui traite les commandes et conseille les clients	Technologique : utilisation d'Internet pour la vente des produits Légal : bataille juridique afin d'obtenir la possibilité d'apposer la mention « pièces d'origine »

- 3 À partir des organisations présentées, complétez le tableau suivant en identifiant l'élément de l'environnement que l'organisation a su transformer en opportunité.

Doc. 14

La réaction des organisations face à leur environnement

ORGANISATION	Éléments de l'environnement concernés	Opportunité saisie
 <p>Après son nouveau service So Colissimo pour l'e-commerce, La Poste continue de miser sur le online et la proximité en lançant un service de suivi des colis sur Twitter. C'est Lisa, l'avatar du service consommateur en ligne de La Poste, qui tiendra informé les clients du stade d'acheminement de leurs envois postaux par une notification Twitter sur le service de messagerie (prise en charge de la plateforme, prêt à la distribution...).</p> <p>www.journaldunet.com</p>	Environnement technologique	La Poste intègre les nouvelles technologies dans sa stratégie de distribution afin de mieux satisfaire ses clients. Ce moyen permet par ailleurs de mettre en place une relation personnalisée, ce qui constitue un moyen de fidélisation.
 <p>Faites rimer économies d'énergie avec recyclabilité, et vous avez le b-a-ba de l'écoconception d'un produit. Ajoutez-y fonctionnalité et esthétique et cela devient de l'écodesign.</p> <p>Les nouveaux chevaliers de l'éthique et de l'innovation durable avancent à grands pas sur ce marché porteur où se positionnent des acteurs comme Lemon Tri, une jeune pousse qui développe et commercialise une solution de recyclage des emballages de boisson (canettes) et des gobelets dans les entreprises. Le process de Lemon Tri associe intelligence industrielle, interactivité ludique et éducation du consommateur. L'écodesign, c'est tendance mais c'est aussi un choix citoyen et une culture de l'engagement écologique.</p> <p>Entreprise.com, 5 novembre 2012</p>	Environnement écologique	Lemon Tri surfe sur la tendance écologique, qui est devenue une préoccupation majeure des consommateurs, pour produire des biens écoconçus.
 <p>Un responsable de la Compagnie nationale de l'or nous explique que les dirigeants ont compris dès 2007 que la crise financière pouvait être une opportunité pour eux. Ils réduisent donc leur activité bijouterie pour se consacrer à un réseau d'agences physiques de négoce, qui permettent à des particuliers de vendre leur or. En 2008, ils ouvrent le premier guichet. Moins de quatre ans plus tard, on en compte vingt un peu partout en France !</p> <p>www.lepoint.fr, 22 juin 2012</p>	Environnement économique	Les dirigeants de bijouterie profitent de la crise économique pour mettre en place des points de vente de conversion d'or car les ménages vendent leurs bijoux pour se procurer de l'argent.

- 4 À votre avis, comment l'organisation peut-elle surveiller son environnement ?

Pour surveiller les évolutions de son environnement et anticiper ses changements, l'entreprise effectue une veille (technologie, juridique, économique). Pour être efficace et permettre à l'entreprise de détenir un avantage sur ses concurrents, cette veille suppose la mise en place d'un dispositif organisé dans l'entreprise.

Doc. 15

L'armée présente des fragilités

La crise économique fragilise l'armée française, alors qu'elle traverse déjà « la réforme la plus importante depuis 1962 », met en garde le chef d'état-major des armées Guillaud dans un entretien. Le « bel outil de défense » aux succès « reconnus sur la scène internationale » présente « des fragilités » qui pourraient « affecter sa cohérence », s'alarme l'amiral Guillaud. « Certains matériels nous font défaut », « nos réserves sont trop justement dimensionnées, nous manquons de systèmes de lutte contre les sites anti-aériens, et d'avions ravitailleurs ».

Les raisons de ces fragilités selon lui ? « La loi de programmation militaire 2009-2014 (...) a subi la crise économique. Le budget de la Défense a dévié de sa trajectoire. Or toute discontinuité dans les financements a des impacts stratégiques, opérationnels et industriels, qui peuvent être irréversibles », et notamment hypothéquer « notre aptitude à faire face aux défis stratégiques futurs ».

Nouvelobs.com

5 Quelles contraintes externes subit l'armée française ?

L'armée française doit faire face à des restrictions budgétaires. En effet, depuis la crise économique, l'État réduit ses dépenses et le budget de l'armée n'échappe pas aux économies. Selon le chef d'état-major Édouard Guillaud, cela entraîne une absence de certains équipements.

6 Quelles solutions l'armée peut-elle mettre en œuvre pour faire face à cette difficulté ?

L'armée devra fonctionner avec les moyens octroyés, cela est donc à intégrer dans le processus décisionnel.

Doc. 16

La Fnac : un modèle bientôt épuisé

Confronté à une chute « jamais vue », le distributeur de produits culturels et technologiques est en pleine crise d'identité, et contraint de revoir son modèle économique. En 2011, le chiffre d'affaires a reculé de 3,2 %, à 4,16 milliards d'euros. Principale cause : le déclin des ventes de produits culturels, touchés de plein fouet par la dématérialisation des contenus et la concurrence féroce des acteurs du e-commerce.

Lourd plan d'austérité (économies, suppressions d'emplois...)

Cette austérité ne remet pas en cause le déploiement du plan stratégique Fnac 2015 destiné à adapter un modèle vieillissant aux dernières formes du commerce. Avec une nouveauté

de taille : l'ouverture à de nouvelles familles de produits, afin de compenser le recul des ventes de biens culturels. Premier « univers » à faire son apparition : le petit électroménager. (...)

Marché de la dématérialisation

Malgré un échec dans la musique numérique, la Fnac n'abandonne pas le marché de la dématérialisation et investit dans le livre numérique, avec sa liseuse à écran tactile Kobo. La nouvelle direction s'est donné trois ans pour ressusciter un « esprit Fnac » autour de son projet. Un quitte ou double : en cas d'échec, l'agitateur d'idées n'y survivrait sans doute pas.

www.liberation.fr

7 Relevez les éléments de l'environnement qui ont eu un impact sur l'entreprise.

Microenvironnement : une concurrence accrue et des nouvelles attentes des consommateurs.

Macroenvironnement : évolution technologique (dématérialisation, e-commerce).

8 Présentez les solutions mises en œuvre pour redresser la Fnac. L'enseigne mise sur un plan d'économies et sur de nouveaux types de produits pour ne pas succomber à la concurrence du e-commerce et mieux répondre aux besoins des clients.

Ma synthèse

II. Le diagnostic externe : une analyse de l'environnement de l'organisation

- Quels sont les éléments constituant l'environnement ? L'environnement de l'organisation est constitué de deux principaux éléments : le microenvironnement et le macroenvironnement.
- Que peuvent-ils représenter pour l'entreprise ? Cette analyse des variables de l'environnement permet, d'une part, d'identifier des opportunités à saisir et, d'autre part, de repérer des menaces ou des contraintes à intégrer dans la prise de décision.

GOURMIBOX, LA TENDANCE DU « BIEN MANGER »

Doc. 1

Une box gourmande 100 % bio made in France

La folie des box surprises gagne du terrain ! Parmi celles qui remportent le plus de succès : la box gourmande. Et ça tombe bien, une petite nouvelle vient de faire son apparition avec du 100 % bio made In France. Présentation.

Une pochette surprise remplie de produits bio de nos régions

Elle est une belle occasion pour découvrir et déguster tous les mois une dizaine de produits qui proviennent directement de producteurs régionaux certifiés bio.

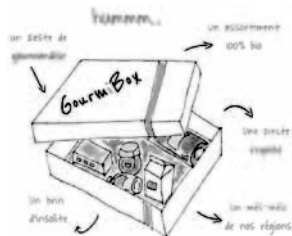
Moins de 30 € par mois pour profiter de produits qui sortent du quotidien

GourmiBox est disponible sur le site gourmibox.com via un abonnement mensuel sans engagement. Le prix de l'abonnement : 29,90 € par mois, frais de port inclus.

Oui à la démarche écoresponsable Gourmibox !

Les produits sélectionnés proviennent de producteurs qui s'engagent à appliquer de bonnes pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Bon à savoir aussi, pour chaque abonnement souscrit, un arbre est planté. De plus, les coffrets GourmiBox sont écologiques : ils se composent d'une seule boîte en carton recyclable, avec des fibres de calage et des fiches provenant de papiers recyclés.

www.gourmibox.com



Doc. 2

Qui se cache derrière Gourmibox ?

Xavier et Caroline, un jeune couple à l'âme entrepreneuriale : ils ont tous les deux quitté leurs jobs pour se consacrer pleinement aux merveilles culinaires françaises. « Notre objectif est d'aider les producteurs français à se faire connaître et de permettre aux citadins de découvrir les merveilles de nos régions sans bouger de chez eux ! »

www.dkmaison.com

Doc. 3

Les Français fans de produits du terroir

Une étude du cabinet Xerfi, présentée au Salon de l'agriculture, assure que les consommateurs plébiscitent les produits des régions françaises.

Les Français sont de plus en plus friands de produits du terroir, perçus comme un gage de qualité et de savoir-faire, une tendance qui profite aux agriculteurs et dynamise les économies locales, selon une étude du cabinet Xerfi. « C'est une tendance de fond qui ne cesse d'augmenter, même si le critère prix reste le plus important pour les Français », note Isabelle Senand, directrice de cette étude présentée au Salon de l'agriculture. Le consommateur est en mal d'authenticité, la tendance du retour aux racines est forte, comme le montre le développement des Amap (associations qui facilitent l'achat direct au producteur), estime-t-elle, « même si elles restent marginales avec un chiffre d'affaires de moins de 100 millions d'euros pour environ 200 000 consommateurs ». Si, selon l'étude, les exploitants agricoles devraient bénéficier de cette manne, l'industrie agroalimentaire, constituée pour l'essentiel de PME, est trop morcelée pour profiter pleinement de la tendance. Pour remédier au problème, des marques locales



se constituent pour les fédérer : Produit en Bretagne, Sud de France, Bravo l'Auvergne ou Fabriqué en Aveyron... « Toutes les régions développent leur marque avec d'excellents résultats », indique Serge Gay, directeur de la centrale d'achats du groupe Auchan.

LSA.FR Publié par Sylvie Leboulenger

Les tendances culinaires du « bien manger »

J'ai été faire un tour au Sial 2012. Vous savez, le Salon international de l'alimentaire, à Villepinte (Seine-Saint-Denis), qui a lieu tous les deux ans. Un paradis pour débusquer les nouvelles tendances culinaires de l'industrie agroalimentaire. Et la tendance « nutrition = santé » se confirme. « Actuellement, 30 % des innovations mondiales dans l'alimentation sont consacrées à la santé », observe Nathalie Hutter-Lardeau, une nutritionniste présente sur le salon. Alors, comment associer les mots « industriel » et « sain » ?

Réponse avec les six tendances culinaires des années à venir :

- Le made in France : une forte mise en avant sur les produits de la mention fabrication française.
- « C'est moi qui l'ai fait » : les industriels font des efforts sur la sélection des matières premières.
- Le côté pratique et urbain : les produits font gagner du temps et prennent peu de place.
- Le « Bon pour la planète » : logique de développement durable, préoccupation écologique...
- Le « sans quelque chose » : sans sucre, sans sel, sans gluten, sans colorants...
- Les produits naturels : le bio, les produits exotiques.

Par Catherine Fournier, journaliste à francetvinfo ◀

1 Caractérisez l'organisation Gourmibox (type, finalité, taille).

Gourmibox est une organisation à but lucratif dont la finalité est de faire du profit. C'est une jeune entreprise de petite taille créée à l'initiative de deux passionnés.

2 Relevez les éléments du macroenvironnement de l'entreprise et montrez en quoi l'offre proposée est en adéquation avec celui-ci.

Les éléments du macro environnement sont essentiellement des éléments relevant de la variable socioculturelle, et plus précisément les habitudes alimentaires des Français.

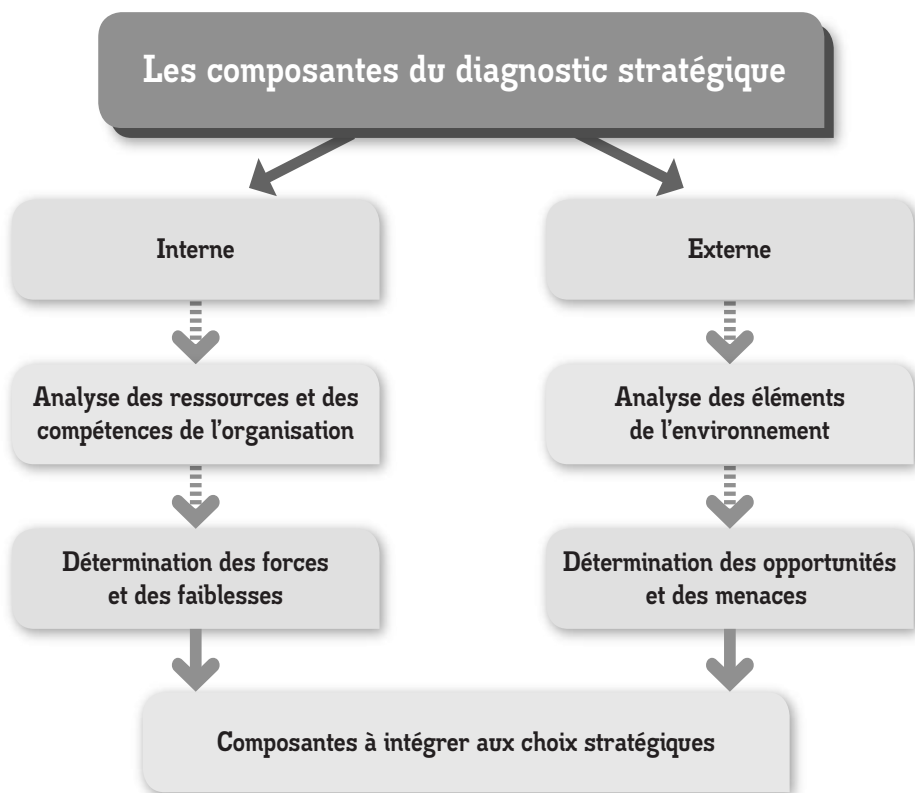
Éléments du macroenvironnement social (habitudes alimentaires)	Adéquation de l'offre de Gourmibox
Des produits naturels voire bio	Une box 100 % bio avec des produits du terroir
Commodité	Abonnement mensuel
Préoccupation écologique	Producteurs sélectionnés/coffret écologique
Le « made in France »/produits du terroir	Produits entièrement élaborés par des producteurs locaux

3 En quoi l'analyse de l'environnement est-elle un facteur de réussite pour l'entreprise ?

Cette prise en compte de l'environnement permet à l'entreprise de guider ses choix stratégiques. En effet, les créateurs de Gourmibox sont partis d'un constat : les consommateurs français recherchent des produits authentiques. Par conséquent leur offre a été élaborée en fonction de cette demande. Dès lors, les produits auront certainement du succès.

4 Quelles peuvent être les menaces ou les contraintes que cette organisation doit prendre en considération ? Vous pourriez effectuer des recherches pour argumenter vos réponses.

Les menaces ou les contraintes que cette organisation doit prendre en compte sont tout d'abord le prix, qui reste un point important pour les Français, et la concurrence, qui s'accroît sur ce secteur porteur.



Mots clés

• **Compétences fondamentales** : combinaisons de savoir-faire, d'activités et de ressources qui créent de la valeur pour les clients, permettent de distinguer l'organisation de ses

concurrents et peuvent potentiellement être déployés et étendus.

• **Diagnostic externe** : analyse des opportunités et des menaces de l'environnement de l'organisation.

• **Diagnostic interne** : bilan interne qui permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation.

QUELLES SONT LES COMPOSANTES DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ?

I. Le diagnostic interne : un bilan des ressources et des compétences de l'organisation

A. Analyser les ressources

L'organisation, par son diagnostic interne, doit être capable de déterminer ses ressources tangibles et intangibles (ressources financières, matérielles, humaines et immatérielles) ainsi que ses compétences fondamentales.

1) Les ressources matérielles

Il s'agit de ressources détenues par l'entreprise. Cela concerne des biens matériels, comme les locaux, les outils de production, le matériel, les équipements informatiques...

Le diagnostic stratégique permettra de déterminer les capacités productives, la flexibilité et le renouvellement de certaines ressources si nécessaire.

2) Les ressources financières

- Pour une entreprise, il s'agit d'analyser les documents comptables et notamment de mesurer le résultat dégagé.
- Pour les associations, il s'agira de faire le bilan des fonds collectés (subventions, cotisations des adhérents, dons, ventes...).
- Pour les organisations publiques, les ressources dont elles disposent proviennent essentiellement des impôts et des taxes. Certaines collectivités ont un budget limité.

3) Les ressources humaines

Il s'agit d'évaluer la quantité (effectif) et les qualités du personnel (qualification/compétences). Par ailleurs, il sera nécessaire pour le manager de veiller à motiver continuellement ses salariés.

4) Les ressources immatérielles

Cela concerne les investissements en recherche et développement, les dépôts de brevet et/ou de marque, la notoriété, la stratégie marketing... Dans un contexte de forte pression concurrentielle, ces ressources sont essentielles car elles permettent à l'organisation d'innover et de se distinguer de ses concurrents.

B. Analyser les compétences

Le concept de **compétence fondamentale** repose sur trois piliers :

- 1) elle doit apporter un avantage clairement identifiable à l'organisation qui la met en œuvre ;
- 2) elle doit être unique et inimitable ;
- 3) elle doit faciliter l'entrée ou la pérennité sur les marchés de l'organisation en question.

Cet aspect de la stratégie permet à l'organisation de se positionner clairement sur le marché.

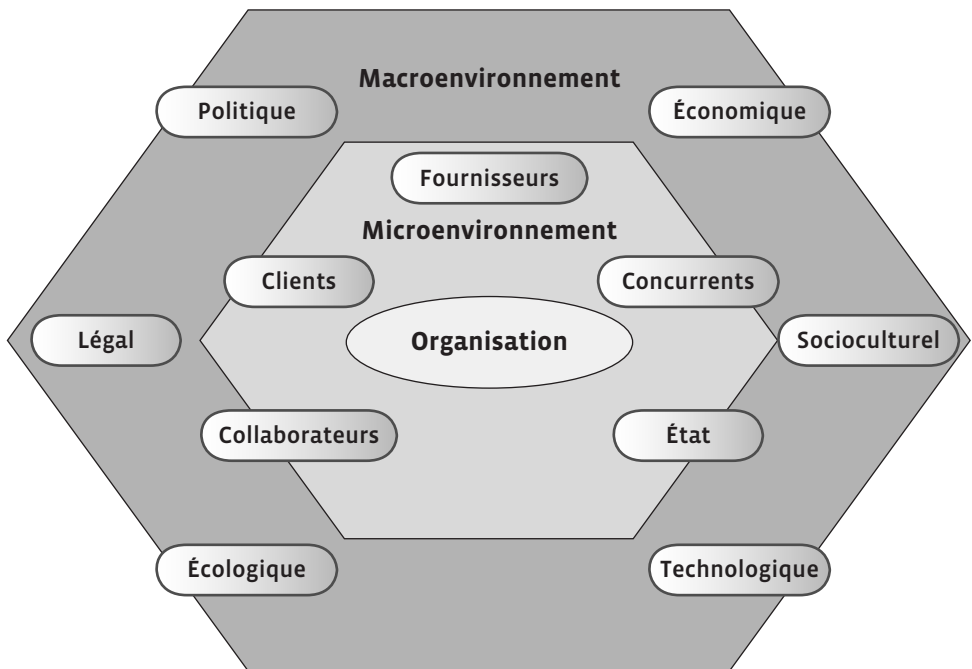
La constitution de l'avantage concurrentiel des organisations réside dans l'exploitation des ressources internes. Leur relation avec la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise est évidente. Au titre de ces ressources figurent en première ligne les savoirs et la capacité des organisations à les exploiter pour en faire des compétences fondamentales ou stratégiques ; mais aussi à les construire et à les diffuser à travers des apprentissages individuels et collectifs auxquels contribue la gestion des compétences.

II. Le diagnostic externe : une analyse de l'environnement de l'organisation

A. Identifier les facteurs qui influencent l'organisation

L'environnement de l'organisation est constitué de deux principaux éléments : le microenvironnement et le macroenvironnement.

Schéma synthétique micro et macroenvironnement :



Le microenvironnement est proche de l'organisation. Il représente tous les facteurs que l'organisation subit mais peut également influencer.

Le macroenvironnement représente les facteurs extérieurs qui s'imposent à l'organisation et qu'elle doit intégrer dans la réalisation du diagnostic. Il peut être présenté sous la forme du modèle Pestel.

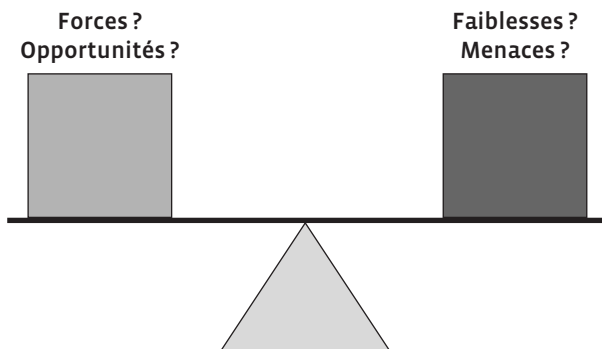
B. Faire face aux menaces

L'organisation doit avoir une activité de veille permanente sur son environnement. Le diagnostic externe permet de repérer les menaces et les contraintes de l'environnement, qu'il met en relation avec les forces et les faiblesses de l'organisation. À partir de ces analyses parallèles, les dirigeants doivent déceler les difficultés et leur apporter une solution sous la forme d'une décision stratégique.

C. Saisir les opportunités

Bien que porteur de menaces, l'environnement peut offrir à l'organisation des opportunités qu'il faut saisir. *Exemple : l'arrivée des « papy boomers » qui a permis de développer le segment des seniors.*

L'organisation doit également disposer d'une capacité à transformer les menaces en opportunités. *Exemple : l'avènement d'Internet, qui semblait une menace pour les entreprises au départ et qui est devenu une opportunité pour les spécialistes du e-commerce.*



MICROSOFT SE RÉINVENTE

Le modèle Microsoft a longtemps été perçu comme un véritable rouleau compresseur tant sa présence dans le monde des ordinateurs PC est incontournable... au point de susciter des réactions d'opposition parfois véhémentes. Aujourd'hui, sa toute-puissance est mise à mal. Il se vend désormais plus de smartphones que de PC, dont le marché recule. L'activité Windows accuse une baisse de 33 % et le bénéfice du groupe chute de 22 %. Le groupe n'entend pas se laisser faire...

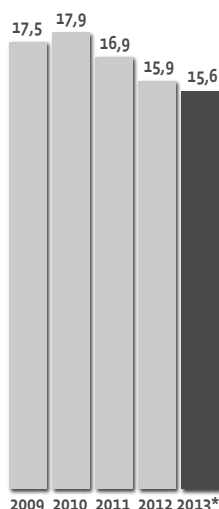
Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 6 en répondant aux questions suivantes.

- ❶ Procédez au diagnostic stratégique externe (menaces/opportunités) de Microsoft.
- ❷ Présentez la mission et le métier de Microsoft puis établissez le diagnostic stratégique interne (forces/faiblesses) de l'entreprise.
- ❸ Montrez que le processus stratégique de la firme a été partiellement défaillant jusqu'en 2012.
- ❹ Identifiez le revirement stratégique opéré par Microsoft.
- ❺ Montrez comment la firme entend transformer une menace en opportunité.
- ❻ Recensez les deux défis que Microsoft doit relever pour mener à bien son revirement stratégique.

- **Annexe 1** La tablette détrône le PC portable, p. 80
- **Annexe 2** Microsoft : qui sommes-nous ?, p. 81
- **Annexe 3** La saga Windows : un fil conducteur pour Microsoft, p. 81
- **Annexe 4** L'offre mobile de Microsoft, p. 81
- **Annexe 5** Microsoft : la tablette Surface est sa dernière cartouche pour sauver son business, p. 82

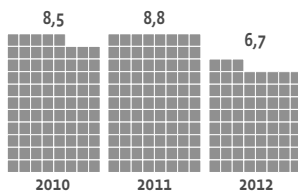
La tablette détrône le PC portable

L'évolution du marché français des biens technologiques
En milliards d'euros

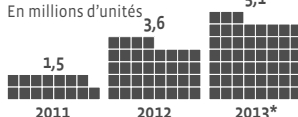


* estimation

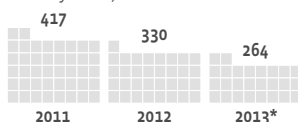
Alors que les ventes de TV s'effondrent...
En millions d'unités



... le marché des tablettes poursuit son ascension...
En millions d'unités



... mais leur prix baisse
Prix moyen TTC, en euros



« Les échos »/IDÉ/source : GfK

Ce qui devait arriver arriva... mais plus vite que prévu. Cette année, les ventes de tablettes dépasseront celles de PC portables en France. Selon le cabinet d'études GfK, qui a publié hier son bilan 2012, 5,1 millions de tablettes devraient être écoulées en 2013 dans l'Hexagone, contre environ 3,9 millions d'ordinateurs portables. En ajoutant les PC fixes aux portables, les ordinateurs ne résisteront aux tablettes que d'une courte tête, puisque les ventes de matériel informatique atteindront au total, cette année, les 10,4 millions d'unités. Compte tenu de la jeunesse du marché, qui a véritablement émergé en avril 2010 avec la sortie de l'iPad d'Apple, la performance est significative. L'an dernier, le nombre de tablettes vendues a plus que doublé par rapport à 2011, avec 3,6 millions d'unités commercialisées (soit 1,2 milliard d'euros en valeur). « La croissance fut plus importante que prévu. La période de Noël a été exceptionnelle en termes de ventes », reconnaît François Klipfel, le directeur général adjoint de GfK France. Sur le seul mois de décembre, environ 1,2 million de tablettes ont trouvé preneur ! Cette explosion des ventes s'est accompagnée d'une forte baisse des prix. Le prix moyen d'une tablette est tombé à 330 euros en 2012, contre 417 euros un an

plus tôt. La baisse devrait s'accélérer cette année (264 euros). Si le phénomène de réduction de la valeur demeure classique dans le cycle de vie des produits high-tech, il s'est néanmoins accéléré sur le marché des tablettes en 2012, avec l'intensification de la concurrence. Sans remettre en cause la domination d'Apple et de son iPad, l'offensive de groupes comme Amazon et Google, qui proposent des tablettes à moins de 200 euros, a quelque peu changé la donne. Samsung a également fait preuve d'une certaine agressivité au niveau commercial.

L'émergence de nouveaux modèles, plus petits, avec des écrans de 7 pouces, a aussi tiré les prix vers le bas. La part des modèles 10 pouces dans les ventes est ainsi passée de 79 % à 67 % en un an. « La profusion de tablettes vendues en fin d'année, et notamment dans le segment d'entrée de gamme, peut avoir un effet contre-productif, prévient toutefois François Klipfel. Les consommateurs peuvent se retrouver avec des produits pas forcément adaptés à leurs besoins. L'offre dans la distribution pourrait gagner en lisibilité. »

Le succès des tablettes n'annonce pas pour autant la mort du PC. Selon le cabinet GfK, le marché serait entré dans une phase de transition. L'apparition de nouvelles machines hybrides – à la frontière du PC et de la tablette –, dotées d'écrans tactiles, pourrait offrir une seconde jeunesse au marché. Les géants de l'informatique comme Intel et Microsoft, dont le nouveau système d'exploitation Windows 8 a été conçu pour fonctionner dans un environnement tactile, et qui ont raté le virage de la mobilité, poussent dans ce sens.

Compte tenu des prix pratiqués (environ 1 000 euros en moyenne), le succès restera limité dans un premier temps. Mais à terme, le phénomène pourrait se renforcer. Selon GfK, les ventes de PC ultrafins et hybrides pourraient dépasser celles des tablettes en 2016.

Romain Gueugneau, *Les Échos*, 7 février 2013 ◀

Microsoft : qui sommes-nous ?

Nous avons toujours cru que la technologie crée des opportunités pour les personnes et les organisations à réaliser leur plein potentiel. Cette croyance nous pousse à offrir une nouvelle technologie qui libère la créativité, la productivité, et la possibilité pour de plus en plus de personnes à travers le monde.

Nos produits incluent des systèmes d'exploitation pour ordinateurs personnels (PC), pour serveurs, pour téléphones et pour tout autre appareil intelligent, des applications serveurs pour les environnements informatiques distribués, des outils de gestion de bureau et de serveur, des outils de développement de logiciels, des jeux vidéo, etc. Nous concevons et vendons également du matériel, y compris des jeux Xbox 360 et consoles de jeux, Kinect pour Xbox 360, accessoires Xbox 360, et les produits Microsoft de matériel PC.

Au-delà de notre portefeuille de produits, nous offrons des services de soutien et de conseil.

Convaincus des atouts de la France dans ce domaine, nous avons créé en 2006 avec l'Inria (Institut national de recherche en informatique et automatique), à Saclay, un laboratoire commun de recherche fondamentale en informatique.

www.microsoft.com, 2013 ◀

La saga Windows : un fil conducteur pour Microsoft

1975 : Bill Gates et Bob Allen créent Microsoft. Objectif : mettre un ordinateur sur chaque bureau et dans chaque maison. En 1981, sortie de l'IBM PC, équipé du système d'exploitation MS-DOS, ancêtre de Windows.

1985 : Microsoft lance Windows, fourni avec plusieurs applications.

1986-1995 : Windows s'installe comme standard mondial. Et en 1995, Windows 95 signe l'entrée d'Internet dans le paysage.

1998-2012 : D'Internet au téléphone mobile, les déclinaisons se multiplient : Windows 98 (Internet Explorer), Windows 2000, Windows CE, XP, Vista, 7, Mobile, Phone...

2012 : Lancement de Windows 8 et de la tablette Surface. Les armes de la reconquête dans une ère post-PC, enfantée par les smartphones, les tablettes et les minitables.

Claude Vincent, *Enjeux - Les Échos*, 5 février 2013 ◀

L'offre mobile de Microsoft

Microsoft n'a pas vraiment le choix. La firme a mal perçu et évalué l'ampleur et la vitesse du phénomène qui bouscule le monde des PC sur lequel elle a assis sa fortune grâce à ses systèmes d'exploitation et ses logiciels. Malgré ses efforts, elle n'a pas réussi à s'imposer dans le mobile. Or les smartphones, les tablettes et leur déclinaison mini ainsi que le *cloud* remettent de plus en plus profondément en cause sa prééminence. Gouverné hier par la technologie, le marché est dorénavant porté par les usages et l'expérience utilisateur. Apple et Google ont su parfaitement exploiter cette évolution. Hier, le monde de Microsoft était simple, bipolaire, organisé autour des PC, professionnels en entreprise et ludiques au domicile. Le développement des PC portables n'a pas fondamentalement bousculé ses positions. Les nouveaux terminaux mobiles et personnels, eux, font éclater ce schéma. Ils empiètent chaque jour un peu plus sur les PC de toute nature, dont les ventes baissent tandis que les leurs augmentent. Le nombre de tablettes vendues dépasse aujourd'hui celui des notebooks. « Le PC portable ne va pas disparaître mais le transfert est réel », assure un fabricant. Les smartphones et les tablettes favorisent la (con)fusion des sphères privées et professionnelles et du travail en et hors de l'entreprise.

Claude Vincent, *Enjeux - Les Échos*, 5 février 2013 ◀

Microsoft : la tablette Surface est sa dernière cartouche pour sauver son business



Elle s'appelle Surface et, si l'on en croit la réclame tournée comme une chorégraphie musicale, cette tablette va donner un sacré coup de jeune à la firme de Redmond. « C'est un ordinateur qui a tout d'une vraie tablette et une tablette qui est un formidable PC », a asséné le patron, Steve Ballmer, [PDG de Microsoft]. Microsoft aurait prévu d'investir 1,5 milliard de dollars en publicité et marketing pour la sortie concomitante de son nouveau système d'exploitation, Windows 8, et de sa Surface. Soit trois fois le budget consacré à la précédente version, en 2009. Pour le géant du logiciel, l'enjeu, à vrai dire, est colossal : rien moins que la survie de Windows, qui représente plus du quart de ses revenus et la moitié de ses profits.

Dominateur dans le monde du PC, avec plus de 90 % de part de marché, son fameux système (sorte de chef d'orchestre de tous les logiciels et composants) est par contre un nain dans les tablettes (2 % des ventes), le segment high-tech le plus dynamique, archi-dominé par Apple. Alors, pour inverser la donne, Microsoft s'est résolu à copier le modèle de son ennemi historique : comme la firme à la pomme, il devient fabricant d'ordinateurs. Une première depuis sa naissance, en 1975.

Le résultat, au dire des experts, est plutôt séduisant. De la taille d'un iPad, Surface est dotée d'un châssis en alliage de magnésium, hyper-léger et costaud, au look très soigné. Mais la vraie originalité vient de son clavier tactile et amovible, que l'on peut clipper magnétiquement à l'écran, et qui fait alors office de protection. Du deux-en-un, en somme. Sous le capot, Windows 8, le nouveau système d'exploitation, qui a été conçu pour tourner aussi bien sur smartphones et tablettes que sur PC.

[Pour réussir son pari, Microsoft va devoir] relever au moins deux défis. Le premier, c'est d'en finir avec la série noire que Microsoft a alignée dans le domaine du matériel (voir encadré ci-dessous). Le second défi n'est pas le moindre : Microsoft va devoir gérer des relations devenues tendues avec ses partenaires habituels, HP, Lenovo et Acer. Car sa tablette, proposée à partir de 489 euros sans clavier (589 euros pour la version 32 Go avec clavier), vient concurrencer leurs propres machines. Ce qui peut poser des problèmes de collaboration. « Imaginez que, il y a quelques mois encore, c'était un allié à qui nous fournissions les plans et les prototypes de nos futures tablettes afin d'optimiser leur fonctionnement sous Windows, rappelle un petit fabricant. Maintenant, tout le monde va avoir peur de se faire piquer une idée ou un matériau. »

Le passé chaotique de fabricant de matériel de Microsoft

2005 : Xbox 360. Après les débuts difficiles du premier modèle, le groupe a réussi à imposer sa console de jeux avec plus de 70 millions d'exemplaires vendus.

2006 : Zune. Ce concurrent malheureux de l'iPod n'a jamais réussi à conquérir les masses. Microsoft l'a réservé au marché américain avant de l'abandonner.

2010 : Kin. Cette famille de smartphones a été commercialisée pendant deux mois seulement. Un échec retentissant après deux ans de développement.

2012 : Surface. C'est le lancement le plus ambitieux de l'histoire du groupe. Dotée d'un clavier amovible, cette tablette, qui tourne sous Windows 8, est aussi un ordinateur.

Patrick Chabert, *Capital*, décembre 2012

CAS DE SYNTHÈSE 2

MICROSOFT SE RÉINVENTE

1. Procédez au diagnostic stratégique externe (menaces/opportunités) de Microsoft.

Le diagnostic stratégique externe se présente de la façon suivante :

• Menaces

- le marché des PC décline : 10,4 millions de produits vendus ;
- ce n'est plus la technologie mais les usages qui tirent le marché ;
- Apple et Samsung mais aussi Amazon et Google (avec Android) imposent leur présence et leurs normes ;
- la concurrence fait jouer les effets d'expérience et s'avère très agressive commercialement : les prix de marché baissent (prix moyen d'une tablette standard = 264 euros en 2013 contre 417 euros deux ans plus tôt).

• Opportunités

- appétit des consommateurs pour les tablettes : + 40 % en volume de 2012 à 2013 (+ 1,2 milliard en valeur) ;
- le marché semble mûr pour la diffusion à grande échelle de produits hybrides où les positions ne sont pas encore acquises ;
- les produits (d'entrée de gamme surtout) ne sont pas toujours adaptés aux besoins des utilisateurs.

2. Présentez la mission et le métier de Microsoft puis établissez le diagnostic stratégique interne (forces/faiblesses) de l'entreprise.

Mission et métier de l'entreprise peuvent être appréhendés comme suit :

• Mission

Initialement, en 1975, la mission de Microsoft était de « mettre un ordinateur sur chaque bureau et dans chaque maison ». Cette mission a évolué : la firme entend aujourd'hui « offrir une nouvelle technologie qui libère la créativité, la productivité, et la possibilité pour de plus en plus de personnes à travers le monde ».

• Métier

Le métier de Microsoft est la conception de solutions logicielles (savoir-faire). Ce savoir-faire s'exprime au travers de trois DAS :

- des logiciels proprement dits (Windows, Office, etc.) ;
- des équipements matériels (Xbox, claviers d'ordinateurs, souris, etc.) ;
- des services associés (activité de conseil et de soutien).

Il est aussi possible d'appréhender l'activité de Microsoft en considérant ses deux marchés : le marché professionnel (les entreprises) ; le marché domestique (le grand public).

Le diagnostic stratégique externe se présente de la façon suivante :

• Forces de l'entreprise :

- notoriété de la marque ;
- position très dominante dans le monde du PC grâce à Windows et à la suite Office ;
- capacité d'innovation (laboratoire de recherche en informatique) ;
- force de frappe commerciale (1,5 milliard de dollars de publicité rien que pour la sortie de Windows 2008) ;

• Faiblesses de l'entreprise

- des échecs dans la production de matériel informatique (Zune, Kin) ;
- très en retard sur les leaders du marché des tablettes (Samsung et Apple) déjà bien implantés sur un marché qui évolue très vite (taille des écrans notamment) ;
- manque de connaissances sur les attentes des utilisateurs (tablettes et smartphones).

3. Montrez que le processus stratégique de la firme a été partiellement défaillant jusqu'en 2012.

La phase de diagnostic stratégique s'est révélée défaillante. La direction de l'entreprise « a mal perçu et évalué l'ampleur et la vitesse du phénomène qui bouscule le monde des PC ». Le marché n'est plus tiré par la technologie mais par les usages et les attentes des utilisateurs. Les sphères privées et personnelles tendent à se confondre : l'utilisateur veut pouvoir naviguer sur Internet aussi facilement au travail que chez lui, dans un environnement informatique familier. Jusqu'en 2012, conforté par son succès dans le logiciel, Microsoft a nié cette évidence en sous-estimant le marché des tablettes (2 % de ses ventes).

4. Identifiez le revirement stratégique opéré par Microsoft.

Alors qu'elle s'était jusqu'alors essentiellement cantonnée aux solutions logicielles, l'entreprise se lance dans la production de tablettes informatiques. Microsoft devient ainsi un fabricant de matériel à part entière (au-delà du petit matériel tel que les claviers, souris, etc.).

5. Montrez comment la firme entend transformer une menace en opportunité.

L'entreprise souhaite aller au-delà de l'existant en proposant un « deux-en-un » : une tablette/PC. La tablette peut être utilisée avec ou sans clavier. L'idée est ainsi d'anticiper (voire d'accélérer) le développement de produits hybrides, conviviaux et parfaitement mobiles. Pour ce faire, Microsoft peut s'appuyer sur son savoir-faire logiciel (= avantage concurrentiel) : Windows 8 (sorte de logiciel hybride entre les mondes professionnels et personnels) semble être le levier qui peut permettre à Microsoft de prendre place sur ce marché.

6. Recensez les deux défis que Microsoft doit relever pour mener à bien son revirement stratégique.

Deux défis vont devoir être relevés par la firme :

- Les matériels développés par Microsoft n'ont guère connu le succès jusqu'à présent. Le Zune (concurrent de l'iPod) comme le Kin (smartphone) ont été des échecs, tandis que la Xbox a peiné pour trouver sa place sur le marché des consoles de jeux.

Microsoft va donc devoir capitaliser de l'expérience pour prendre une place en tant que producteur de tablettes. Or Samsung et Apple ont une longueur d'avance...

- Microsoft travaille avec des fabricants (HP, Lenovo, Acer) pour développer des solutions logicielles adaptées aux évolutions matérielles. L'entreprise a ainsi accès aux plans et aux prototypes de ses partenaires. Or, en devenant producteur de tablettes, Microsoft se positionne comme concurrent direct de HP, Lenovo et Acer.

Microsoft va donc devoir habilement gérer une relation à mi-chemin entre coopération et compétition (on parle de coopération en ce cas), sous peine de devoir rompre ses relations de partenariat ou d'être accusé de plagiat industriel.

La capacité à relever ces défis est essentielle sous peine de rendre incohérente la mise en œuvre du revirement stratégique décidé.

6

Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

PROGRAMME

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?	<ul style="list-style-type: none"> - Spécialisation, diversification - Domination par les coûts, différenciation - Externalisation, intégration 	<p>Le diagnostic stratégique aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un ou plusieurs avantage(s) concurrentiel(s) sur lesquels les choix stratégiques reposent. Toutefois, ces avantages concurrentiels sont susceptibles d'être remis en cause à tout moment.</p> <p>Malgré la diversité des stratégies observables, il est possible de les regrouper autour de quelques stratégies types.</p> <p>Ces choix sont en partie contraints par l'influence des parties prenantes.</p>
--	--	--

CORRECTION MA RECHERCHE

En effectuant une recherche sur Internet, retracez l'histoire du groupe Danone (<http://www.danone.com/fr/groupe/histoire.html>)

Date	Événement
25 février 1966	Deux entreprises de fabrication de verre (la Verrerie Souchon-Neuvesel et les Glaces de Boussois) fusionnent et donnent naissance à BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel).
1967	Gervais (fromages frais) et Danone (yaourts) se regroupent et donnent naissance à Gervais-Danone (1 ^{er} groupe alimentaire français).
Décembre 1968	BSN tente de racheter (OPA), en vain, le groupe Saint-Gobain.
1969	BSN prend le contrôle d'Evian, de Kronenbourg et de la Société européenne de brasseries. BSN devient ainsi le numéro un français de la bière et des eaux minérales ainsi que des aliments infantiles.
1971 - 1986	Le groupe place sa politique des ressources humaines au centre de ses préoccupations managériales.
1973	Gervais-Danone et BSN fusionnent. L'activité principale du nouveau groupe est l'alimentaire (52 % du chiffre d'affaires).
1979	Le groupe abandonne la production de verre pour se concentrer uniquement sur l'alimentaire.
1980	Le groupe étend son activité au-delà des frontières européennes (États-Unis notamment).
1986	Le groupe se lance dans la production de biscuits et devient le 3 ^e groupe alimentaire européen.
1989-1990	Le groupe se lance à l'assaut des marchés d'Europe de l'Est et accentue son développement à l'international.
1994	BSN-Danone devient le Groupe Danone.

Identifiez les virages stratégiques pris par le groupe.

1969 est une année charnière : la firme passe du contenant (le verre) au contenu et s'oriente vers une activité désormais centrée sur l'alimentaire. Le groupe affirme ainsi sa volonté de ne plus chercher à se développer que dans le secteur industriel.

1979 : le groupe délaisse le verre plat et centre son activité sur l'alimentaire.

6

Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

CAPACITÉS

- Identifier les avantages concurrentiels d'une entreprise
- Repérer et analyser les choix stratégiques d'une entreprise
- Repérer l'influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d'une entreprise



Les Joueurs d'échecs, Bela de Kristo (1984)

L'actualité de la question

Le groupe automobile Renault présente ce jeudi son plan stratégique. Il vise 3 millions de voitures et 5 % de marge opérationnelle à horizon 2013. [...] Après l'échec de son précédent plan stratégique, Carlos Ghosn, le PDG de Renault, n'a pas le droit à l'erreur.

Cyrille Pluyette, <http://economie.lefigaro.fr>,
9 février 2011 ■

- 1 Quel lien peut-on établir entre un joueur d'échecs et un dirigeant d'entreprise ?

Tous deux se doivent d'agir en stratèges. L'objectif avoué est de gagner la partie face à son (ses) adversaire(s). À cette fin, ils élaborent des plans d'action en tentant d'anticiper les coups de l'adversaire et le déroulement de la partie (l'évolution de l'environnement pour l'entreprise).

- 2 À quelle(s) difficulté(s) Carlos Ghosn est-il confronté dans ses choix stratégiques ?

Définir une stratégie, c'est prendre des risques. Or Carlos Ghosn n'a plus droit à l'erreur...

Ma recherche...

- En effectuant une recherche sur Internet, retracez l'histoire du groupe Danone (<http://www.danone.com/fr/groupe/histoire.html>).
- Identifiez les virages stratégiques pris par le groupe.

I. Le choix d'une stratégie concurrentielle

A Les deux principales stratégies concurrentielles

Doc. 1

Comment affronter la concurrence ?

Le chocolat ? Bruno Capponi, 32 ans, meilleur ouvrier de France, est tombé dedans quand il était petit. De sa passion est né son atelier-entreprise. Avec l'aide de ses 9 salariés, il crée artisanalement des chocolats de prestige. Et il ne lésine pas sur les moyens : recours à un chef trois étoiles pour la création culinaire, fèves en provenance de l'île de São Tomé (située dans le golfe de Guinée), organisation annuelle d'une grande dégustation régionale, etc.

L'année 2012 aura cependant été difficile. L'implantation à proximité d'une enseigne Jeff de Bruges et l'envolée des cours du cacao ont mis à mal les finances de l'entreprise. Bénéficiant du soutien logistique d'un groupe fournissant 295 points de vente en France, le magasin Jeff de Bruges tend à capter une clientèle de plus en plus importante en vendant des chocolats belges industriels 30 % moins chers.



L'entreprise soucieuse de se démarquer de la concurrence peut choisir de réduire ses coûts de production afin de proposer des prix de vente inférieurs à ceux de ses concurrents. Mais cela se fait souvent au détriment de la valeur du produit (composants de qualité médiocre par exemple). L'entreprise peut à l'inverse opter pour une valorisation de ses produits (composants de haute technologie par exemple) quitte à voir les coûts de production augmenter et les prix de vente aussi. Reste alors à savoir comment les clients réagiront...

- 1 Repérez les deux principaux acteurs évoqués ci-dessus ainsi que leurs points forts et leurs points faibles.

Acteurs	Points forts	Points faibles
Une PME artisanale	Qualité des produits (chef 3 étoiles pour la création, fèves de cacao de grande qualité)	Coûts élevés (création, approvisionnement et production onéreux)
Le groupe Jeff de Bruges	Puissance du groupe (organisation logistique, image et communication, etc.)	Produits industriels (production de masse)

- 2 Identifiez les événements marquants intervenus en 2012, puis le problème de management que rencontre l'entreprise de Bruno Capponi.

Événements marquants intervenus en 2012	Problème de management
Arrivée d'un concurrent de poids (Jeff de Bruges) qui pratique des prix bas Envolée des cours du cacao	Comment affronter ce nouveau concurrent qui pratique des prix bas, dans un contexte d'augmentation des coûts ?

- 3 Recherchez deux pistes susceptibles de résoudre le problème de management identifié.

Piste 1 : baisser les coûts de production en cessant la collaboration avec un chef trois étoiles, en recourant à des ingrédients moins coûteux, en industrialisant davantage la production, etc.

Piste 2 : miser sur la différence en accentuant encore l'image de prestige de l'entreprise, en améliorant encore la qualité des chocolats produits, etc.

Doc. 2

Améliorer l'offre standard du marché : la différenciation par le haut



L'or blanc de la maison : les produits miracles et indispensables qu'utilisaient nos grands-mères



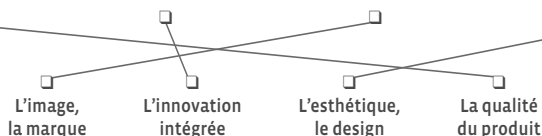
Les ventilateurs Dyson Air Multiplier sont sans danger, sans pales qui hachent souvent l'air.



L'iPhone



Miss Less, une chaise dessinée par Philippe Starck en 2012



- Retrouvez, pour chaque produit présenté, l'élément clé qui permet de se différencier et justifie un prix de vente élevé.
- Identifiez les parties prenantes sollicitées par chacune des entreprises pour la mise en œuvre de leur stratégie de différenciation.

Entreprises	Le Briochin	Dyson	Apple	Starck
Parties prenantes sollicitées	Les fournisseurs pour les matières premières incorporées	Le service interne de recherche et développement	Le service interne de marketing et les agences de design	Les créatifs de l'entreprise

Doc. 3

Épurer l'offre standard du marché : la différenciation par le bas

Incroyable paradoxe : la compagnie aérienne la moins chère du monde (elle revendique un prix moyen du billet d'avion de 45 euros hors taxes, contre 250 euros pour Air France) est aussi la plus rentable. [...] [Sur un vol Ryanair], pas de *class business*, pas de siège réservé (pour embarquer plus vite) et pas de collation gratuite (le Pepsi est à 2,50 euros, le sandwich à 7 euros). « Sur un trajet d'une heure trente, on se fiche un peu du confort », commente Virginia, une habituée du Beauvais-Porto. Beauvais ? L'aéroport parisien de la compagnie irlandaise se situe en effet dans la ville picarde, à 75 kilomètres de la capitale, reliée par car. [...] Michaël O'Leary [le patron de Ryanair] a poussé le modèle encore plus loin, souvent aux limites de la légalité. On ne s'étendra pas sur toutes les petites astuces comme l'absence d'espace de rangement au dos des sièges pour réduire le temps consacré au ménage. Sa principale tactique : une fois le client amadoué par des prix imbattables, le matraquer avec des frais en tout genre.

Emmanuelle Andreani, *Capital*, juillet 2012

- Montrez que le service proposé par Ryanair correspond à une demande des clients.

Certains clients sont prêts à sacrifier leur confort pour réduire au minimum le prix payé. Quitte à devoir faire 75 km pour se rendre à l'aéroport ou à se passer de collation.

- Montrez que la stratégie adoptée par Ryanair relève de la différenciation.

La stratégie de Ryanair s'articule autour de la valeur proposée au client. Épuré au maximum, le service proposé ne correspond plus au standard de marché mais permet de proposer un prix plancher. C'est ce prix de vente qui permet à Ryanair de se différencier de ses concurrents.

La production de masse, pivot de la domination par les coûts

Année	Nombre de véhicules produits (par an)	Prix de vente d'un véhicule (en \$)	Chiffre d'affaires (millions de \$)
1908	0	825	–
1913	200 000	550	110
1915	395 000	490	193
1917	825 000	360	297

En lançant la Ford T en 1908, Henry Ford prétend mettre l'automobile à la portée de toutes les bourses. En standardisant les produits et en appliquant les principes édictés par Taylor, le temps de fabrication des véhicules diminue. En outre, Ford innove : il introduit le travail à la chaîne en 1913 et généralise les chaînes de montage : en 1915, le temps de montage passe de 12 h 20 à 80 minutes.

On utilise le terme d'économies d'échelle pour désigner la diminution du coût moyen de production qui résulte de l'accroissement des quantités produites. Produire en grande série permet de réduire le coût unitaire de production car les coûts fixes (machines, bâtiments) sont par définition identiques, quel que soit le volume de production.

8 Complétez le tableau en calculant le chiffre d'affaires, puis commentez-le succinctement.

Le nombre de véhicules produits augmente alors que le prix de vente diminue. L'effet volume (quantités vendues) l'emporte sur l'effet prix : le chiffre d'affaires augmente.

9 Expliquez comment Ford parvient à réduire le prix de vente des véhicules produits.

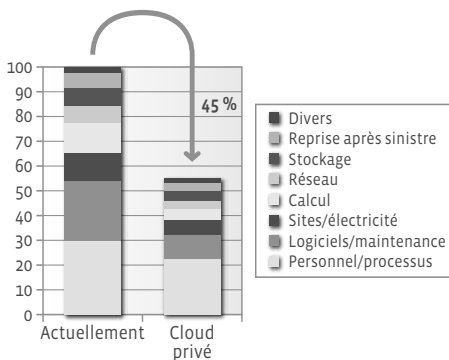
- Les économies d'échelle : lorsque la production augmente, les coûts fixes se répartissent sur un plus grand nombre de produits fabriqués et les prix de vente peuvent diminuer.
- La rationalisation des tâches : la simplification des gestes entraîne un effet d'apprentissage des salariés (plus on fait, mieux on sait faire et plus on va vite) : la productivité augmente.
- L'innovation : la standardisation et le travail à la chaîne améliorent la productivité.

Améliorer la structure des coûts

Outre une réduction des coûts directs, le cloud permet de réaliser des économies et améliorer la structure des coûts. [...] Grâce à la gestion centralisée des ressources, le cloud privé limite les dépenses d'investissement, accroît l'efficacité opérationnelle et convertit des coûts fixes en coûts variables (vous ne payez que pour les services consommés).

Le cloud computing consiste à transférer sur des serveurs distants les traitements et les données informatiques habituellement localisés sur des serveurs locaux.

<http://france.emc.com>



10 Repérez l'intérêt du cloud computing dans le cadre d'une stratégie de réduction des coûts.

Cette approche permet de réduire l'ensemble des coûts liés à l'informatique (gain de 45 %).

11 Présentez le principe général sur lequel s'appuie la démarche de cloud computing.

Le cloud computing permet de repenser l'organisation informatique et de réduire ainsi les coûts informatiques (baisse de 45 %). Cette démarche touche toutes les activités de la firme.

La dynamique et les limites de la réduction des coûts

Dans les années 1980, un des fleurons de l'industrie textile a vécu des plans de réduction des coûts drastiques, sans aucun projet ni vision créatrice. Quand une nouvelle équipe de consultants est arrivée, les équipes s'apprétaient à vivre leur septième plan social en trois ans. Les meilleurs compagnons [des salariés très reconnus pour leur savoir-faire] sont partis, les autres se sont aigris. À force de réduire les coûts, on a tué la création. L'entreprise a déposé le bilan deux ans plus tard. [...] La descente aux enfers ressemble à un cercle vicieux : on perd de l'argent donc on réduit les coûts en licenciant donc on perd ses compétences et on ne crée plus, donc on perd de l'argent, donc...

Jean-Christophe Berlot, *Les Échos*, 17 novembre 2011

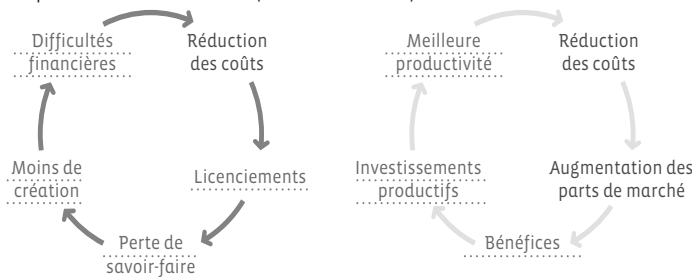
Packaging compris (20 % du coût), la fabrication d'une Ice-watch coûte entre 10 et 15 dollars. [...] Certains détaillants se sont plaints au départ de la qualité : « Je devais renvoyer jusqu'à un tiers des montres », explique la bijouterie Bousquet, à Narbonne, qui n'en vend plus. Mais ces problèmes semblent être résolus.

Sébastien Dumoulin, *Capital*, mai 2012

Alors que la crise met le pouvoir d'achat des ménages à rude épreuve, les enseignes de la grande distribution se livrent une guerre sans merci pour attirer les consommateurs dans leurs rayons. [...] Auchan a donné le ton de ce qui devrait rythmer le secteur tout au long de l'année 2012 : la bataille des prix. Le groupe ambitionne de devenir le numéro un des prix bas en France devant Leclerc. [...] Et il y a fort à parier que ses concurrents ne resteront pas les bras croisés et chercheront aussi à répliquer.

Mathieu Bruckmüller, *www.20minutes.fr*, 14 mars 2012

- 12 Retranscrivez sur le schéma de gauche la spirale négative décrite dans le document 6. Puis déduisez-en la spirale positive que la domination par les coûts doit induire (schéma de droite).



- 13 Précisez les limites auxquelles se heurte une telle stratégie.

En privilégiant les composants à bas coûts, la qualité du produit fini risque de s'en ressentir. La créativité est perçue comme un coût et non comme une richesse. Enfin, le risque d'assister à une guerre des prix est réel.

- 14 Montrez que les parties prenantes peuvent pâtir de ce type de stratégie concurrentielle.

- Le personnel peut être soumis à des salaires bas voire à des réductions d'effectifs (délocalisations, licenciements).
- Les fournisseurs sont incités à proposer des tarifs très bas pesant sur leurs propres marges.
- Les distributeurs peuvent voir leur image de marque ternie si les produits sont défectueux.

Ma synthèse

I. Le choix d'une stratégie concurrentielle

- Quelles sont les stratégies alternatives qui permettent d'affronter la concurrence ?

La domination par les coûts : il s'agit de produire à moindre coût un produit correspondant aux standards du marché, afin de le vendre à un prix inférieur à ceux des concurrents. La différenciation : l'entreprise cherche à se démarquer de la concurrence.

- Comment l'entreprise peut-elle mettre en œuvre ces stratégies et quelles en sont les limites ?

Dominer par les coûts nécessite de produire en grande quantité et/ou de repenser la structure des coûts. Les risques sont les suivants : perte de créativité, guerre des prix, etc. Pour se différencier, la firme doit modifier l'offre standard du marché (l'améliorer ou l'épurer). Mais les clients peuvent ignorer l'élément différenciant ou la concurrence l'imiter.

A Se spécialiser ou se diversifier ?

Doc. 7

Salomon/Rossignol : des stratégies de développement différentes

Salomon s'est diversifié dans le textile et les chaussures de randonnée, deux activités qui pèsent aujourd'hui 55 % du chiffre d'affaires et lui permettent de vendre en toute saison.

« Nous sommes devenus une marque de sports de montagne », martèle Jean-Marc Pambet. L'enseigne s'est par exemple muée en leader du *trail running*, un sport en plein boom à pratiquer sur les chemins d'altitude comme en forêt de Fontainebleau. [...] Pas vraiment la tasse de thé du patron de Rossignol. « Salomon n'est plus une marque de skis », commente-t-il, un brin dédaigneux. L'enseigne au coq s'est au contraire recentrée sur le seul matériel et revendique aujourd'hui 23 % du marché mondial du ski. Dorénavant, au siège de Rossignol, à Saint-Jean-de-Moirans, près de Grenoble, on ne parle que glisse avec Rossignol et Dynastar (skis, snowboards), Look (fixations) et Lange (chaussures). [...] La gamme, désormais resserrée, entend garder une longueur d'avance technologique. Une nouvelle génération de planches dites « rockers » (90 % des modèles chez Rossignol) a remplacé les paraboliques : elles sont encore plus faciles à skier, en particulier en poudreuse.



Pour valider ses innovations, Rossignol s'appuie sur les 150 athlètes de ski alpin ou nordique avec lesquels elle est en contrat dans le monde. Des veinards qui, chaque année,

reçoivent quelque 6 000 paires sur mesure fabriquées au siège. « Les pros nous font part de leurs sensations sur les skis. À nous de les retranscrire pour améliorer la souplesse, la ligne de cote, ou corriger la torsion de la planche », explique Stéphane Mougin, « manager alpin » au département course. Testées en compétition, les innovations sont ensuite proposées à monsieur Tout-le-Monde au bout d'un ou deux ans. [...] Chez Salomon, la compétition n'est plus aussi stratégique. Mais la marque n'en est pas moins très présente partout où l'on pratique assidûment sports de glisse et randonnée. [...] Pour toucher les accros du *running*, l'entreprise s'est aussi beaucoup impliquée lors des premiers Raid Gauloises, la fameuse course d'aventure. Et, dès qu'elle sort une nouveauté, elle convie

les chefs de rayon concernés à venir essayer les produits à l'occasion de courses amicales.

Jean Botella, *Capital*, février 2012 ◀

1 Identifiez l'activité initiale des entreprises Salomon et Rossignol.

Ces deux firmes sont à l'origine des fabricants de matériel de ski (production de skis, snowboards, chaussures de ski, fixations, etc.).

2 Montrez que ces deux entreprises ont fait évoluer leur activité différemment.

Rossignol a fait le choix de rester centrée sur le seul matériel de ski (skis, snowboards, fixations, chaussures de ski). Tout son savoir-faire est au service de cette activité unique. Elle prétend ainsi se positionner en expert sur ses marchés.

→ Il s'agit d'une stratégie de spécialisation.

Salomon développe d'autres activités comme le textile et les chaussures de randonnée, qui mettent en œuvre plusieurs savoir-faire. L'entreprise se présente désormais comme une marque de sports de montagne.

→ Il s'agit d'une stratégie de diversification.

3 Précisez comment Salomon et Rossignol tentent d'assurer le succès de leurs stratégies.

Rossignol fait le pari de l'innovation technologique : l'amélioration du matériel passe par une connaissance pointue de la pratique du ski (l'entreprise fait tester ses skis par des athlètes), ensuite déclinée en produits.

Salomon adopte une démarche marketing : il s'agit de faire connaître les produits (Raid Gauloises couvert par la presse) et de les rendre disponibles en magasin.

Être expert dans son domaine



Henri Selmer Paris, entreprise française à capital exclusivement familial, c'est :

- 128 ans d'existence, depuis l'ouverture d'un atelier en 1885, place Drancourt à Paris ;
- le 1^{er} fabricant français d'instruments à vent et le leader mondial du saxophone haut de gamme ;
- 600 salariés dont l'expérience et le savoir-faire sont les meilleurs atouts de l'entreprise ;
- une production annuelle de 22 000 instruments exclusivement professionnels.

Le nom de Selmer Paris est avant tout associé au saxophone, qui représente plus de la moitié de son activité.

Depuis 1910, rien n'a changé. Aujourd'hui encore, un saxophone Selmer, c'est 850 pièces et trente heures de main-d'œuvre...

La clarinette a été le premier instrument développé par le fondateur de la société, Henri Selmer. Depuis, grâce au relationnel constant entretenu avec des générations de clarinettes de toutes cultures et de tous niveaux, Selmer Paris est en mesure d'offrir à chaque artiste une proposition originale adaptée à sa personnalité musicale.

Une clarinette Selmer, c'est 450 pièces à assembler, vingt heures de main-d'œuvre et plus d'un siècle d'expérience depuis 1898...

Aujourd'hui, l'expérience issue de la facture instrumentale cautionne encore davantage le savoir-faire de Selmer Paris en matière de becs. C'est par la production de becs de haute qualité que l'aventure de l'entreprise Selmer a débuté.

www.selmer.fr

4 Retracez l'évolution de l'entreprise Selmer Paris en remplissant le schéma ci-dessous.

1885 : création de Selmer Paris et début de la fabrication des becs

1898 : début de la production de clarinettes

1910 : lancement de la production de saxophones

5 Identifiez la stratégie de développement de cette entreprise. Justifiez votre réponse.

Selmer Paris suit une stratégie de spécialisation en développant son activité autour d'un savoir-faire unique : la fabrication d'instruments à vent professionnels. Elle se positionne comme experte dans son domaine grâce à son immersion dans le monde de la musique professionnelle, à sa capacité à répondre aux exigences des professionnels et au grand savoir-faire de ses salariés. Elle a su se développer en capitalisant progressivement une expérience.

6 Montrez que les professionnels de la musique ont une influence sur l'activité de la firme.

Par leur pratique et leurs exigences, ils poussent l'entreprise à améliorer les produits proposés.

7 Précisez les limites de ce type de stratégie.

Le marché doit être porteur et il convient de veiller à ce que le savoir-faire ne se perde pas.

Les types de diversification

Doc. 9



La firme soucieuse de se diversifier peut opter pour une :

- diversification concentrique (ou liée) : les activités exploitées font appel à des savoir-faire différents mais proches, ce qui permet la réalisation de synergies ;
- diversification conglomerate (ou non liée) : il existe peu de rapports entre les savoir-faire développés.

8 À partir des sites Internet des groupes Nestlé et Virgin, listez dans le tableau ci-dessous les différentes marques détenues par les deux groupes.

Le groupe Nestlé	Le groupe Virgin
Nesquick, Tonimalt, Ricoré, Nescafé, Lion, Nestlé Dessert, Nestlé Le Chocolat, Menier, Caro, Chocapic, Cheerios, Chokella, Clusters, Cookie Crisp, Crunch, Golden Grahams, Fitness, After Eight, Crunch, Galak, KitKat, Lanvin, Nestlé Grand Chocolat, Nuts, Quality Street, Smarties, Sundy, Buitoni, culinaire Maggi, Herta, purée Mousline, surgelés Maggi, Contrex, Hépar, Nestlé Aquarel, Perrier, Quézac, San Pellegrino, Vittel, La Laitière, Lanvin, Jenny Craig, Nespresso, Nescafé Dolce Gusto, Nestlé Health Science, laboratoires Guigoz, Nestlé Nidal, Nestlé Naturnes, Nestlé P'tit, Cat Chow, Dog Chow, Felix, Fio, Friskies, Gourmet, Pro Plan, Purina One	Virgin Active, Virgin Earth Challenge, Virgin Limited Edition, Virgin Mobile, Virgin Radio, Virgin Atlantic Airways, Virgin Life Care, Virgin Megastore, Virgin Money, Virgin Unite, Virgin Connect, Blue Holidays, Virgin Festivals, Virgin Wines, Virgin Cola, The Virgin Voucher, Virgin Balloon Flights, Virgin Books, Virgin Digital Help, Virgin Experience Days, Virgin Galactic, Virgin Games, Virgin Green Fund, Virgin Health Bank, Virgin Holidays, Virgin Holidays Cruises, Virgin Limobike, Virgin Media, Virgin Pure, Virgin Trains, Virgin HealthMiles, Virgin Produced

9 Donnez des exemples de produits vendus par quelques-unes de ces marques.

Le groupe Nestlé	Le groupe Virgin
Des conserves (Buitoni), du chocolat (Crunch), des céréales (Chocapic), des glaces (Motta), du café en poudre (Nescafé), des boissons (Contrex), des glaces (La Laitière), de l'alimentation animale (Friskies), etc.	Des CD (Virgin Megastore), des programmes radio (Virgin Radio), des soft drinks (Virgin Cola), de la téléphonie mobile (Virgin Mobile), etc.

- 10 Précisez en quoi ces deux groupes mènent des stratégies de développement différentes.

Nestlé développe des activités liées par un savoir-faire commun (les produits alimentaires).

→ On parle de diversification concentrique ; la logique est industrielle ou commerciale.

Virgin associe des activités qui n'ont aucun lien industriel ou commercial entre elles.

→ On parle de diversification conglomerate ; la logique est financière (optique de rentabilité).

- 11 Présentez la limite principale liée à ce type de stratégie.

La difficulté essentielle est de donner une cohérence à l'ensemble des savoir-faire développés.

Doc. 10



Recentrer ses activités

Après un gros trou d'air lié à une montée en gamme et à une diversification hasardeuses, le leader mondial de la bagagerie est revenu à ses fondamentaux : des valises résistantes, bien conçues et pas trop lourdes. [...] « Faisons ce que nous savons faire et faisons-le mieux que les autres ! » martèle à ses troupes [Tim Parker] cet ancien d'Oxford. Dès 2010, l'année du centenaire de la marque, le chiffre d'affaires de Samsonite a rebondi de 20 %. [Le nouveau PDG] a tout de suite imposé à l'entreprise un sévère régime en [mettant un terme aux] diversifications plus ou moins hasardeuses, dans le sac de ville ou la chaussure. Les seules déclinaisons tolérées sont cantonnées à l'univers du voyage : trousse de toilette, *beauty case* et sacoche d'ordinateur. Recentré sur le bagage, Samsonite a multiplié les innovations en privilégiant deux domaines. L'aspect pratique, d'abord : en témoigne la ligne Pro-DLX, dédiée aux hommes d'affaires, qui fourmille de rangements pour les portables et les costumes. La légèreté, ensuite, grâce à un matériau composite révolutionnaire, le Curv. [...] Pas question, toutefois, de vendre des Samsonite dans les hypers, où pullulent les concurrents à 30 euros : seuls les grands magasins et les boutiques spécialisées restent habilités à commercialiser la marque. Faire de la bonne valise, OK, à condition de garder son standing.



Francis Lecompte, *Management*, septembre 2011

- 12 Présentez le virage stratégique pris par Samsonite. D'une stratégie de diversification concentrique, la firme est passée à une stratégie de spécialisation : sacs de ville et chaussures ont été délaissés au profit d'un savoir-faire unique, les bagages. La firme a ainsi recentré son activité sur son savoir-faire d'origine.

- 13 Montrez que la nouvelle approche stratégique est menée de manière cohérente.

Innovation technologique, qualité et commodité des produits, prix, distribution en boutiques spécialisées vont dans le sens souhaité : positionner Samsonite comme un expert du bagage.

Ma synthèse

II. Le choix d'une stratégie globale de développement

● À quoi correspond la stratégie de spécialisation ? La stratégie de spécialisation est une stratégie globale de développement qui consiste à s'appuyer sur un seul savoir-faire. La firme se positionne comme experte dans son domaine. La difficulté majeure tient dans la capacité de la firme à capitaliser et à valoriser son savoir-faire.

● En quoi consiste la stratégie de diversification ?

La stratégie (globale) de diversification consiste à développer simultanément plusieurs savoir-faire. Les activités sont choisies dans une logique industrielle ou commerciale (diversification concentrique) ou dans une logique financière (diversification conglomerate). La difficulté majeure consiste à parvenir à agréger les activités dans un ensemble cohérent.

A L'intégration

Doc. 11



La pratique de l'intégration

Le groupe Pampr'œuf, dirigé par la famille Nérault, commercialise plus de 700 millions d'œufs de différentes sortes (conventionnels, plein air, bio) chaque année. Depuis sa création il y a plus de trente ans, l'entreprise familiale n'a cessé d'intégrer les métiers de la filière œufs, de la production de céréales jusqu'à la logistique et la livraison des œufs conditionnés. Le groupe exploite désormais ainsi plus de 2 600 hectares de productions céréalières, élève plus de 600 000 poules pondeuses et gère deux centres de conditionnement.

Olivier Costil, www.lsa-conso.fr, 21 décembre 2011

- 1 Délimitez le périmètre d'activité de Pampr'œuf à l'aide du schéma ci-dessous.



- 2 Présentez l'intérêt pour l'entreprise d'occuper une telle position sur la filière.

La maîtrise de la qualité des œufs vendus est essentielle. La firme peut ainsi se différencier.

- 3 Précisez comment la firme pourrait maîtriser l'intégralité de la filière.

Ce choix impliquerait de développer des points de vente en propre (intégration aval). Pour ce faire, la firme devrait aborder des compétences nouvelles liées à la distribution.

Doc. 12

Les limites de l'intégration

Sharp, Sony et Panasonic viennent de publier des chiffres inquiétants marqués par des pertes nettes historiques (plus de 7 milliards d'euros rien que pour Panasonic). Ce dernier n'avait pas attendu pour revoir son modèle industriel d'intégration verticale. Le groupe avait le choix de maîtriser l'ensemble de la filière de production de ses téléviseurs afin de pouvoir bénéficier d'avantages concurrentiels tels que la garantie d'une qualité « maison », la réalisation d'économies d'échelle et le raccourcissement des délais de production. Fin 2011, face à une concurrence sud-coréenne féroce, à une demande mondiale moins soutenue et à une situation monétaire défavorable (yen fort), la direction avait fait le choix d'abandonner l'intégration verticale et d'externaliser la production des écrans plats de ses téléviseurs. Résultat : deux usines fermées ou vendues. Pour ce mastodonte qui produit une immense gamme de produits, l'heure est au développement de quelques domaines prioritaires que sont les téléphones mobiles, les jeux vidéo ou encore les cellules photovoltaïques.

Foucher, 2013

- 4 Recensez les gains attendus par Panasonic de la stratégie qu'il menait jusqu'alors.

S'assurer de la qualité des écrans, réaliser des économies d'échelle, produire vite (réactivité).

- 5 Identifiez le virage stratégique pris par Panasonic en précisant l'impact pour le personnel.

Panasonic a décidé d'abandonner l'intégration verticale et d'acheter ses écrans plats plutôt que de les produire en interne. Le personnel productif devra être reclassé ou, à défaut, licencié.

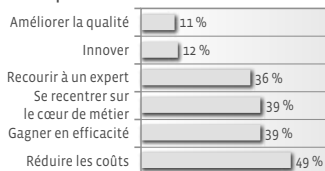
- 6 Présentez les raisons qui ont poussé Panasonic à prendre ce virage stratégique.

L'intégration verticale génère des rigidités (coûts de structure fixes). L'agressivité des concurrents et le contexte économique ont placé la branche production d'écrans plats en sous-activité et ont rendu l'intégration verticale trop lourde à gérer.

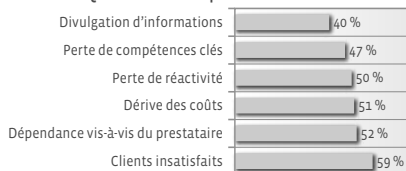
La pratique de l'externalisation

Externaliser, c'est confier à un prestataire externe la réalisation d'activités qui contribuent substantiellement à la création de valeur par l'entreprise. L'externalisation s'inscrit dans la durée et s'accompagne souvent d'un transfert de ressources.

Pourquoi avoir fait le choix d'externaliser ?



Quels sont les risques de l'externalisation ?



Enquête de l'observatoire Cegos, janvier 2011

Les raisons de l'externalisation

« Depuis le lancement d'Eco-Bébé en 2006, nous souhaitions garder la logistique pour deux raisons. Nous voulions conserver la maîtrise du stock dans nos propres locaux, mais aussi le niveau de qualité apporté aux préparations de commandes, qui faisait partie des engagements Eco-Bébé. Toutefois, en 2009, avec la réussite du concept des couches lavables et la forte croissance des ventes enregistrée sur eco-bebe.com, nous avons dû modifier notre organisation [et fait le choix d'externaliser notre logistique auprès de CA Logistiques]. »

Témoignage d'un de nos clients, www.ca-logistiques.com

« Afin de maintenir nos prix dans un secteur où la part des matières premières est de plus en plus importante, notre obsession est de réduire nos coûts. Dans cette perspective, nous externalisons un grand nombre de postes, pour nous focaliser en interne sur l'administration, la création et le marketing. La partie Web, l'ingénierie de production ou encore la logistique sont ainsi en très grande partie confiées à des prestataires externes. »

Témoignage du fondateur de Ederton.com, fabricant de chemises

7 L'externalisation est-elle appréhendée comme une décision opérationnelle ou comme une décision stratégique ?

Les raisons et les risques le plus souvent cités relèvent du domaine opérationnel. La 1^{re} raison stratégique citée arrive 5^e (innover) et le 1^{er} risque stratégique arrive 3^e (coûts). L'externalisation est vue par les dirigeants comme une décision opérationnelle.

8 Analysez les cas d'externalisation présentés à l'aide du doc. 14 en complétant le tableau ci-dessous.

	Eco-bébé	Ederton.com
Raisons	Recentrage	Réduction des coûts/recentrage
Risques	Compétence clé/réactivité/Dépendance	Clients insatisfaits/Savoir-faire divulgué

9 Montrez que la décision d'externaliser affecte les salariés. L'externalisation peut déboucher sur des suppressions (ou des transferts) de postes, modifie l'organisation de l'entreprise et remet en cause une partie des savoir-faire jusqu'alors maîtrisés.

Ma synthèse

III. Le choix d'une position sur la filière

- Que recouvre la démarche stratégique d'intégration ? L'intégration verticale consiste à étendre son activité en amont et en aval de son métier d'origine, afin de mieux maîtriser les achats (amont) et/ou les débouchés (aval) et de capter la valeur répartie sur la filière. La lourdeur de gestion est la limite principale de cette approche.
- En quoi consiste l'externalisation ? L'externalisation consiste à confier à un partenaire moins onéreux ou plus qualifié une partie de son activité. Le risque est de dépendre de ce partenaire et de perdre un savoir-faire clé.

2 - SKODA : L'INCROYABLE MÉTAMORPHOSE D'UN VILAIN PETIT CANARD

Doc.

Après la chute du Mur, les dinosaures industriels de l'Est sont tombés. Sauf le tchèque, repris et transformé par Volkswagen [le groupe auquel Skoda appartient]. Oublié, les caisses à savon ! Aujourd'hui, le cocktail qualité à l'allemande et prix serrés fait un tabac. [...] L'idée consiste à en donner plus pour le même prix. La version Elegance [du break Superb] de 170 chevaux est livrée avec intérieur cuir, système GPS intégré, phares au xénon directionnels, radars de recul... Le tout pour 37 000 euros, qualité allemande incluse. Chez Mercedes, le même type de prestations ferait grimper la note à quelque 50 000 euros.

Pour réussir ce tour de force, le groupe allemand aurait investi près de 4,5 milliards d'euros afin de remettre les usines à niveau. Chantier prioritaire, la qualité [...]. Atelier de soudure, peinture, assemblage... tout a été passé en revue.

Restait à maîtriser les dépenses. Pour cela, Skoda a eu recours à une recette éprouvée depuis vingt ans. D'abord, la marque produit dans des pays à faible coût de main-d'œuvre. Elle compte quatre sites en République tchèque, où le salaire moyen d'un opérateur est moitié moins élevé que celui d'un Allemand, et elle utilise les installations du groupe en Inde, Chine, Ukraine, Russie, Bosnie et Slovaquie. Le constructeur profite ensuite des économies d'échelle mises en place par Volkswagen, avec des plates-formes communes à plusieurs

marques. L'Octavia – mais aussi la Superb – a été développée sur une base de Golf, tandis que la Fabia utilise les trains roulants de la Polo. Pour faire baisser la note, Skoda puise sans retenue dans la banque de modules communs aux différentes marques du groupe : commandes de vitre, blocs compteurs, climatisation, commodos... Chut ! Le toit panoramique du SUV Yeti est le même que celui des Q5 d'Audi et des Touran de VW.

La seule spécificité du constructeur, c'est finalement son design. Le design ? À vrai dire, il est d'une triste banalité ! Mais le croiriez-vous, c'est tout sauf un hasard. « Pas question de faire mode, le style de nos voitures se veut intemporel », commente Christian Wiegel, le patron des ventes pour le monde. À l'en croire, ses clients se moquent un peu du look et de la profusion de chrome, mais apprécient la fiabilité, l'espace intérieur record et les prix ultracompetitifs.



Jean Botella, *Capital*, mars 2012 ◀

1 Identifiez la stratégie concurrentielle menée par Skoda. Skoda mène une stratégie de domination par les coûts : il s'agit de produire à moindres coûts un produit correspondant aux standards du marché, c'est-à-dire un véhicule disposant de toutes les caractéristiques et du niveau de confort d'une automobile de gamme moyenne.

2 Recensez les moyens utilisés par Skoda pour maîtriser au mieux ses coûts.

Le groupe a largement investi afin de moderniser son appareil productif (4,5 milliards d'euros), afin de « remettre les usines à niveau » et de ne pas prendre de retard sur la concurrence en matière de qualité et de confort.

« La marque produit dans des pays à faible coût de main-d'œuvre » : la masse salariale est ainsi réduite, ce qui permet de diminuer les coûts de production d'autant.

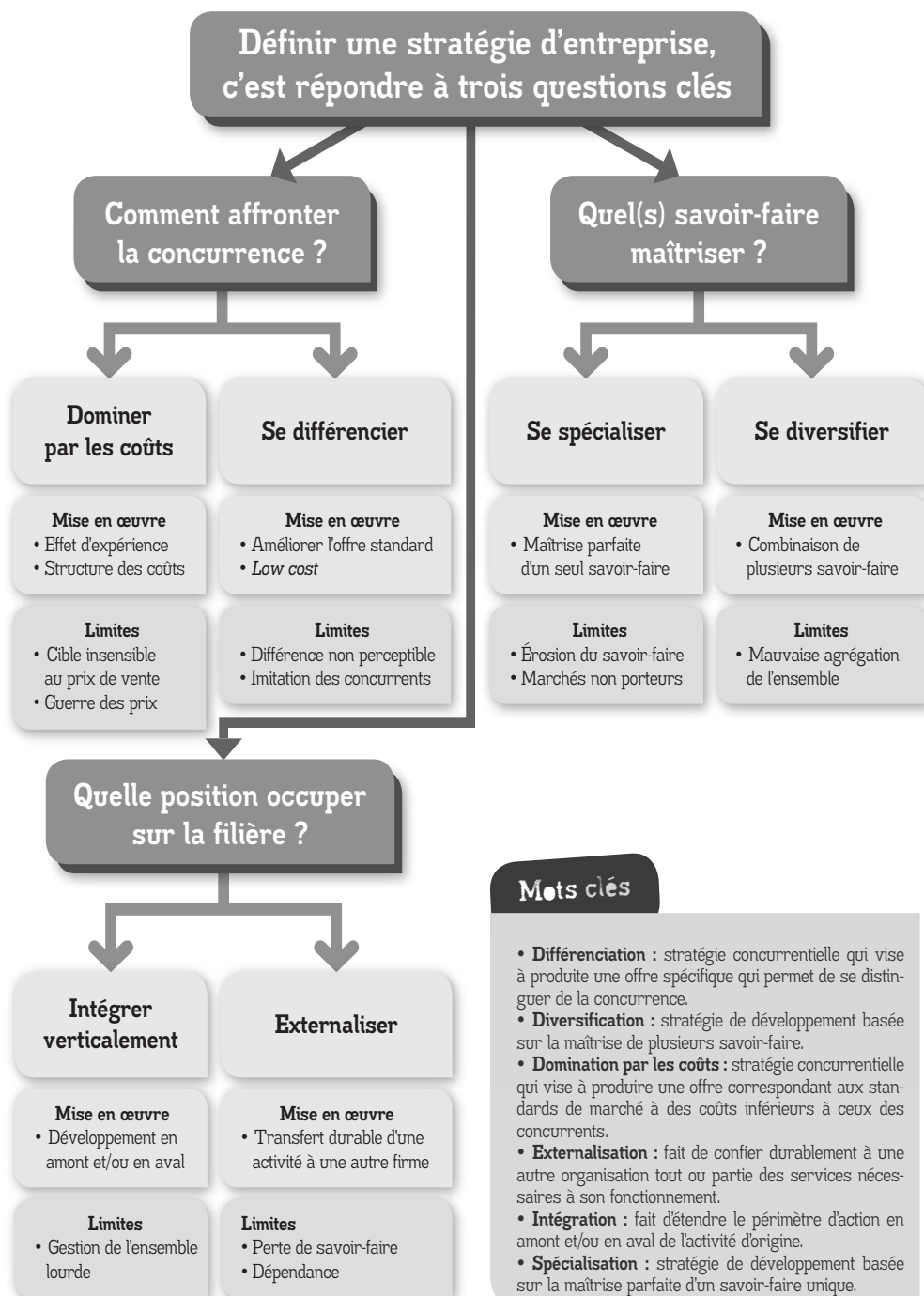
Skoda bénéficie également des importants volumes produits par le groupe VAG et des économies d'échelle qui en découlent : les coûts de production peuvent ainsi être minorés.

3 Montrez que Skoda tente d'aller plus loin.

– L'entreprise tente de concilier différenciation et coûts bas via la modularité :

l'utilisation de modules standards communs aux différentes marques du groupe permet non seulement de développer les économies d'échelle au niveau du groupe tout entier mais aussi de limiter les stocks (moins de références à gérer) et de flexibiliser la production (tel train roulant pourra être monté indifféremment sur une Polo ou une Fabia en fonction de la demande des clients). Les coûts sont ainsi réduits par la standardisation des composants qui ne se voient pas ;

– le design (c'est-à-dire l'ensemble des composants qui se voient) reste spécifique à la marque et permet de différencier les modèles les uns des autres.



Mots clés

- **Différenciation** : stratégie concurrentielle qui vise à produire une offre spécifique qui permet de se distinguer de la concurrence.
- **Diversification** : stratégie de développement basée sur la maîtrise de plusieurs savoir-faire.
- **Domination par les coûts** : stratégie concurrentielle qui vise à produire une offre correspondant aux standards de marché à des coûts inférieurs à ceux des concurrents.
- **Externalisation** : fait de confier durablement à une autre organisation tout ou partie des services nécessaires à son fonctionnement.
- **Intégration** : fait d'étendre le périmètre d'action en amont et/ou en aval de l'activité d'origine.
- **Spécialisation** : stratégie de développement basée sur la maîtrise parfaite d'un savoir-faire unique.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES OPTIONS STRATÉGIQUES POUR LES ENTREPRISES ?

Définir une stratégie revient à rechercher un avantage concurrentiel durable et défendable. Pour ce faire, l'entreprise doit répondre à trois questions clés :

- Quelle arme choisir pour affronter la concurrence ?
- Quel axe de développement faut-il privilégier ?
- Quel périmètre d'activité faut-il circonscrire ?

I. Le choix d'une stratégie concurrentielle

A. Les deux principales stratégies concurrentielles

Pour affronter la concurrence, l'entreprise dispose de l'alternative suivante : soit elle tente de se démarquer de ses rivaux (stratégie de différenciation), soit elle produit à moindres coûts (stratégie de domination par les coûts). Ce choix doit être réalisé pour chacun des domaines d'activité appréhendés.

B. La stratégie de différenciation

L'entreprise contourne la concurrence en proposant un produit différent de ceux de ses concurrents. L'effort réalisé porte sur la dimension valeur du couple coût/valeur. L'entreprise peut ainsi capter une clientèle à la recherche de produits ou de services « différents ». La modification d'une ou plusieurs caractéristiques (fonctionnalités, qualité des composants, image, délais, SAV...) du produit standard peut viser à :

- accroître la valeur de l'offre standard en améliorant les caractéristiques du produit : le surprix demandé au client apparaît justifié ;
- épurer l'offre standard (démarche *low cost*) en éliminant toute caractéristique jugée superficielle (exemple : un téléphone mobile qui sert avant tout à téléphoner) : le client accepte une telle option en contrepartie d'un prix plus faible.

Il convient de bien cerner les attentes du client pour identifier les caractéristiques à modifier et de mettre en avant la différence proposée. Le risque est en effet que les clients ne perçoivent pas la modification apportée.

Les concurrents peuvent être tentés d'imiter les modifications opérées à moindres frais.

C. La stratégie de domination par les coûts

L'entreprise propose un produit identique à l'offre standard du marché à un prix moins élevé. L'effort réalisé porte sur la dimension coût du couple coût/valeur. Ce faisant, l'entreprise est en mesure de proposer des produits similaires à ceux de la concurrence mais à un prix inférieur. Elle peut ainsi accroître ses parts de marché et dominer le marché.

La diminution du coût des produits peut être obtenue par :

- l'augmentation des volumes produits (effet d'expérience) ;
- la mise en œuvre de processus innovants (standardisation de la production, nouvelle organisation) ;
- l'amélioration de la structure des coûts (élimination de coûts jugés inutiles, réorganisation interne...).

Une telle stratégie s'applique d'abord à des marchés capables d'absorber un volume de produits important (marchés en phase de croissance). Elle requiert de lourds investissements et une démarche de recherche perpétuelle d'économies.

Elle peut s'avérer inefficace si les clients sont plus sensibles aux caractéristiques du produit qu'au prix payé et peut déboucher sur une guerre des prix entre concurrents.

II. Le choix d'une stratégie globale de développement

A. Se spécialiser ou se diversifier ?

Dans une optique de développement, la firme est confrontée à l'alternative suivante : soit elle décide de se concentrer sur un seul métier (stratégie de spécialisation), soit elle préfère élargir son activité à d'autres métiers (stratégie de diversification).

B. La stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation revient à opérer sur un seul métier. Le développement de la firme s'appuie sur la maîtrise parfaite d'un savoir-faire précis.

L'entreprise concentre l'ensemble de ses ressources (humaines, technologiques, financières...) sur un savoir-faire. Elle se positionne comme experte sur ses marchés et peut ainsi faire valoir une image d'excellence (produits novateurs, qualité...).

Le domaine d'activité doit être en phase de croissance. Les compétences et les technologies mises en œuvre doivent être parfaitement dominées et mises à jour. Mais l'entreprise reste vulnérable aux aléas conjoncturels et aux ruptures technologiques.

C. La stratégie de diversification

La stratégie de diversification consiste à concilier des métiers différents. Le développement de l'entreprise est fondé sur l'extension de son savoir-faire. La firme peut ainsi faire fructifier un surplus de ressources, faire jouer des synergies porteuses entre métiers ou encore faire face à l'érosion de la spécialisation.

L'entreprise peut opter pour une diversification :

- concentrique (ou liée) : les activités exploitées font appel à des savoir-faire différents mais proches ;
- conglomerale (ou non liée) : il existe peu de rapport entre les savoir-faire développés.

Bien évaluer l'intérêt d'une diversification est crucial. L'activité nouvellement développée doit s'intégrer au portefeuille existant sous peine de rendre le nouvel ensemble ingérable et/ou confus aux yeux des clients et des investisseurs. Le choix d'un retour en arrière, en délaissant certains domaines d'activité pour se respecialiser (= recentrage) sur un ou quelques métiers, est alors une optique à envisager.

III. Le choix d'une position sur la filière

A. L'intégration

L'entreprise étend son périmètre d'action en amont et/ou en aval de son activité d'origine, le long de sa filière économique.

L'intégration peut se faire dans une optique de :

- maîtrise technologique : dominer pleinement l'ensemble des savoir-faire mis en œuvre sur la filière ;
- rentabilité : capter la valeur ajoutée répartie sur la filière ;
- sécurité : contrôler les approvisionnements (qualité, délais...) et/ou assurer ses débouchés commerciaux.

On distingue :

- l'intégration amont : la firme devient son propre fournisseur ;
- l'intégration aval : la firme devient son propre client.

L'intégration verticale se traduit souvent par l'appropriation d'activités exercées auparavant par des fournisseurs, en amont, et par des clients, en aval.

L'entreprise devra maîtriser de nouvelles compétences relatives aux activités intégrées. La coordination de l'ensemble des activités est essentielle. Les rigidités créées rendent la firme plus sensible aux risques conjoncturels (activité cyclique, changements technologiques...). Une « dé-intégration », marquant ainsi un retour en arrière, est toujours envisageable.

B. L'externalisation

L'entreprise confie à un prestataire extérieur le soin de réaliser certaines activités ou fonctions afin de concentrer ses ressources humaines, techniques et financières sur son cœur de métier.

L'entreprise peut choisir d'externaliser une activité pour différentes raisons :

- recourir à un prestataire extérieur est moins coûteux que réaliser l'activité considérée en interne (coûts de réalisation, coûts d'organisation, coûts de sous-activité...) ;
- faire appel à un spécialiste permet d'obtenir une qualité supérieure ;
- rompre une relation contractuelle est plus aisé que céder une activité.

Le risque de perte d'un savoir-faire, qui pourrait devenir stratégique par la suite, est réel. L'externalisation est par ailleurs source de dépendance à l'égard des clients et/ou des fournisseurs (délais, qualité, coûts...). Enfin, l'externalisation entraîne des coûts sociaux (transfert de personnel) non négligeables.

7

Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?

PROGRAMME

7.2 Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?	<ul style="list-style-type: none"> - Marge de manœuvre stratégique - Valorisation des ressources locales - Transferts de compétences - Groupes de pression 	<p>Les finalités et les missions des organisations publiques sont définies et encadrées par la réglementation. Leurs marges de manœuvre en matière d'affectation des ressources sont donc fortement contraintes.</p> <p>Contrairement aux entreprises, leur stratégie est induite par la détermination d'objectifs d'intérêt général et par leur mission.</p> <p>Cependant, comme les entreprises, les organisations publiques peuvent être confrontées à des choix décisifs pour leur avenir en termes de services rendus et de ressources à mobiliser.</p> <p>Les transferts de compétences et la plus grande autonomie accordée à certaines organisations publiques ont élargi leurs marges de manœuvre.</p> <p>Les parties prenantes aux missions assurées par les organisations publiques constituent des contraintes ou des appuis supplémentaires aux choix effectués.</p>
--	--	---

CORRECTION MA RECHERCHE

Définissez les termes de « nouvelle gestion publique » et « nouveau management public »

Cherchez une définition « d'agence publique de l'État » et trouvez des exemples d'agences.

La **nouvelle gestion publique** est un concept de gestion publique né dans les années 1970 dans les milieux néolibéraux. Elle prône la modernisation du management des administrations publiques dans le but d'en améliorer le rapport coût/service. Elle prône également le pragmatisme de gestion. La nouvelle gestion publique est basée sur un partage des rôles entre le pouvoir politique, qui prend les décisions stratégiques et fixe les objectifs, et l'administration, qui prend les décisions opérationnelles.

Le **nouveau management public (NMP)** est une doctrine d'origine entrepreneuriale qui vise à importer dans le secteur public les outils du secteur privé : indicateurs de « performance », *benchmarking*, « responsabilisation » des professionnels, incitations financières au rendement, recours à des consultants privés, différenciation entre les secteurs public et privé (notamment par la mise en cause des statuts de la fonction publique), enfin, recours à des agences spécialisées présentées comme purement techniques.

Une **agence publique** se définit par deux critères cumulatifs : l'autonomie et l'exercice d'une responsabilité structurante dans la mise en œuvre d'une politique publique nationale.

Source : <http://lecercle.lesechos.fr/economie-societe/politique-eco-conjoncture/politique-economique/>

Exemples d'agences de l'État : Agence nationale de sécurité sanitaire, Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé, Institut de veille sanitaire, Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES), Agence des participations de l'État, Pôle emploi, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, Autorité des marchés financiers, Météo France... Le Conseil d'État en dénombre 103, l'Inspection générale des finances en compte 1 244.

7

Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?

CAPACITÉS

- Identifier les ressources spécifiques qu'une organisation publique peut valoriser
- Repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation publique
- Comparer les choix stratégiques d'une entreprise avec ceux d'une organisation publique
- Caractériser les spécificités des décisions stratégiques dans les organisations publiques
- Repérer l'influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d'une organisation publique

La performance du secteur public



La performance, la mesurer et l'améliorer, préoccupe les autorités publiques depuis un demi-siècle au moins. Au cours des trois dernières décennies, la performance du secteur public a pris une importance toute particulière, les pays industriels étant confrontés à des récessions, à des exigences croissantes portant sur la quantité et la qualité des services publics et, pour certains d'entre eux, au refus de plus en plus marqué des citoyens de subir des hausses d'impôts. Ces pressions s'accompagnent d'une demande de plus grande obligation pour les pouvoirs publics de rendre compte de leur action. Ainsi, des méthodes de management, traditionnellement employées dans le secteur privé, se sont peu à peu répandues dans la sphère publique, constituant le courant du *New Public Management* (NPM) également nommé *nouvelle gestion publique* (NGP).

<http://gdo-mopp.ensmp.fr>

L'actualité de la question

Le rapport annuel 2012 du Conseil d'État dresse un panorama des différentes formes d'agences pour en proposer une définition et ainsi mieux déterminer leur place et leur rôle au sein de l'État. L'ambition de cette étude est celle d'une remise en ordre, d'abord conceptuelle, ensuite opérationnelle. Il s'agit aussi de livrer aux pouvoirs publics des préconisations sur les conditions souhaitables du recours aux agences, de distinguer les bonnes et les mauvaises raisons de créer une agence.

- 1 Comment expliquer la prise en compte de plus en plus importante de la performance du secteur public ces dernières années ?

La prise en compte de la performance du secteur public est liée au phénomène de récession des pays industriels, et dans une certaine mesure au refus des citoyens de subir des hausses d'impôts, ce qui oblige les pouvoirs publics à rendre compte de leur action.

- 2 Quelles sont les conséquences de cet objectif de performance des services publics ?

Les méthodes de management utilisées dans le secteur privé ont été mises en place dans le secteur public.

Ma recherche...

- Définissez les termes de « nouvelle gestion publique » et « nouveau management public ».
- Cherchez une définition « d'agence publique de l'État » et trouvez des exemples d'agences.

I. Des décisions stratégiques contraintes

A Des ressources spécifiques

Doc. 1

Les principales missions du département



Le conseil général assure le financement de la construction des collèges, de leurs équipements pédagogiques et de leurs dépenses de fonctionnement. Il participe également au développement de l'enseignement supérieur en Vendée. Le département a par ailleurs une responsabilité en matière d'animation culturelle : bibliothèques centrales de prêt, établissements d'enseignement de la musique, de la danse, des arts plastiques, gestion et entretien des archives départementales. En adjonction, les départements ont pris de nombreuses initiatives liées à la promotion du territoire : réhabilitation de sites, mise en place de parcours touristiques.

www.vendee.fr

Doc. 2

La valorisation des ressources locales par les collectivités territoriales

Depuis cet été, de nouveaux aménagements permettent de redécouvrir à pied ou à vélo un haut lieu de la mémoire vendéenne : la colline des Moulins à Moulleron-en-Pareds. De l'histoire des moulins à l'évocation de Clemenceau et de De Lattre, le vent de l'histoire souffle sur la colline. Sur la colline des Moulins, les visiteurs ont rendez-vous avec l'histoire. Pendant les guerres de Vendée, les ailes des moulins indiquaient aux insurgés les mouvements des républicains. Au XX^e siècle, deux grandes figures de l'histoire, Clemenceau et de Lattre, tous deux natifs de Moulleron-en-Pareds, viennent se ressourcer dans cet endroit qui domine tout le bocage. « Pour plonger le visiteur dans l'histoire singulière du lieu, le conseil général, aux côtés de la commune, déploie de nouvelles initiatives, explique Valentin Josse, conseiller général du canton. Après l'aménagement d'une piste cyclable et la mise en lumière de la colline en 2011, le conseil général a restauré la chapelle et les moulins et mis en place une signalétique ainsi que des QR codes qui permettent aux visiteurs de mieux comprendre le lieu. Ainsi, en plus des informations sur le monument érigé en l'honneur du Maréchal, le visiteur pourra, grâce à son smartphone, comprendre le fonctionnement d'un moulin et même écouter un chant traditionnel de meuniers de Moulleron-en-Pareds. La colline des Moulins, c'est aussi un très bel espace naturel, dont 16 hectares sont classés en Espace naturel sensible », précise Valentin Josse. Un rucher conservatoire est même installé dans l'ancienne carrière dans un objectif de connaissance et de préservation de l'abeille noire de Vendée. Sur la colline, escarpements rocheux, pelouses rases et boisement de châtaigniers constituent un lieu idéal de promenade.

Journal du conseil général, n° 173, septembre 2012

- 1 Quelles sont les principales missions d'un département que vous pouvez identifier à travers l'exemple du conseil général de Vendée ?

Les principales missions d'un département sont : le financement de la construction des collèges, de leurs équipements pédagogiques et de leurs dépenses de fonctionnement, le développement de l'enseignement supérieur ainsi que des responsabilités en matière d'animation culturelle, et enfin des initiatives au niveau de la promotion du territoire.

- 2 Quel est le type de mission supplémentaire dont les départements se chargent de plus en plus souvent ?

Les départements prennent de plus en plus d'initiatives pour promouvoir leurs territoires.

- 3 Expliquez ce qui est mis en place par le conseil général de Vendée pour faire découvrir les richesses de cette région. Quelle autre collectivité locale participe à la valorisation de ces ressources locales ?

Le conseil général exploite ce patrimoine naturel et architectural en aménageant une piste cyclable, en mettant en lumière la colline, en restaurant la chapelle et les moulins. La collectivité locale qui intervient aux côtés du conseil général est la commune concernée, ici Moulleron-en-Pareds. Le département et la commune ont intérêt à valoriser de telles ressources locales.

L'état-major de l'armée de terre face aux contraintes politiques et économiques



L'armée de terre est l'un des plus grands recruteurs de l'État. Fin 2011, le pouvoir exécutif, en la personne du ministre de la Défense Gérard Longuet, a fixé à notre armée l'objectif de recruter environ 15 000 jeunes sur l'année 2012, soit en moyenne 1 200 jeunes par mois. Pour atteindre cet objectif, il fallait contacter 60 000 jeunes car le ratio entre les jeunes contactés et ceux qui au final souscrivent un engagement est d'un engagement pour quatre jeunes contactés. À cette fin, une campagne de communication a été lancée sur le thème « Devenez vous-même » à la télévision et à travers une campagne d'affichage sur toute la France. Un grand forum sur les réseaux sociaux a également été ouvert avec des applications directes sur smartphone. Au total plus de 60 000 jeunes ont été touchés. La moitié d'entre eux ont ouvert un dossier dans un Cirfa (centre d'information et de recrutement des forces armées) et des tests de sélection ont été réalisés.

Au mois d'août 2012, les décideurs politiques ont dû réexaminer les ressources budgétaires qui restaient disponibles pour l'armée et ont revu à la baisse les prévisions de croissance pour 2013. Il a été décidé que l'armée de terre devait réaliser environ 5 millions d'euros d'économies. Pour réaliser de telles économies le pouvoir politique en place, en la personne du nouveau ministre de la Défense Jean-Yves Le Drian, a demandé au chef d'état-major de l'armée de terre, le général Ract-Madou, de réduire le recrutement restant à réaliser. C'est ainsi que dans les derniers mois de l'année 2012 le recrutement mensuel de l'armée de terre est passé de 1 200 à 300 jeunes recrues.

Colonel Éric Carrey, DRHAT ◀

- 4 Identifiez en précisant ses fonctions le manager public qui a donné ses objectifs de recrutement à l'armée de terre fin 2011. Précisez les objectifs, les moyens et les délais qu'il a fixés.

C'est le ministre de la Défense Gérard Longuet qui a fixé à l'armée de terre l'objectif de recruter 15 000 jeunes pour l'année 2012. Les moyens qui ont été mis en œuvre sont des campagnes de communication télévision, d'affichage, des applications sur smartphone et la mise en place de tests dans le cadre des Cirfa.

- 5 Rappelez quel événement a entraîné le changement de ministre de la Défense et le contexte économique actuel dans lequel se trouve la France.

Après les élections de mai 2012, la France a changé de président de la République et donc de ministre de la Défense : Jean Yves Le Drian a succédé à Gérard Longuet. Le contexte économique actuel est marqué par une faible croissance, un budget en déficit et un besoin de réaliser des économies.

- 6 Expliquez les conséquences qu'ont eues sur l'armée de terre les nouvelles contraintes politiques et économiques.

L'armée de terre est contrainte de réduire fortement son recrutement, qui dans les derniers mois de 2012 est passé de 1 200 à 300 jeunes par mois.

- 7 Calculez le pourcentage de baisse du nombre mensuel de recrues dans les derniers mois de 2012.

Le pourcentage de baisse du nombre mensuel est de $(300 - 1\,200) / 1\,200 = 75 \%$.

La région Île-de-France investit 3 millions d'euros pour développer ses parcs naturels

Jean-Paul Huchon, président de la région Île-de-France, et Alain Amédéo, vice-président chargé de l'aménagement du territoire, ont fait voter plus de 3 millions d'euros pour le financement de plusieurs opérations au sein des quatre parcs naturels régionaux franciliens.

- 32 opérations pour le parc naturel régional de la Haute Vallée de Chevreuse (78 et 91).
- 23 opérations pour le parc naturel régional du Vexin français (95 et 78).
- 19 opérations pour le parc naturel régional du Gâtinais français (77 et 91).
- 7 opérations pour le parc naturel régional Oise-Pays de France (95 et 60).

www.iledefrance.fr

8 Identifiez, en précisant ses fonctions, le premier manager public de la région Île-de-France.

Il s'agit du président du conseil régional d'Île-de-France, Jean-Paul Huchon.

9 Expliquez pourquoi ce manager public doit faire voter les dépenses d'investissement pour la région Île-de-France.

Le président du conseil régional fait partie des élus de ce conseil. Les décisions qui concernent le budget du conseil régional doivent, comme toutes les décisions, être votées au sein de ce conseil d'élus.

Région Île-de-France – Projet de budget 2012 (extrait)

Les grandes orientations du budget 2012

La politique régionale entend être proche du monde des arts et de la culture mais également de l'ensemble des territoires franciliens ; la question de l'aménagement culturel sera déployée en lien avec les différents acteurs du monde des collectivités territoriales. (...)

Globalement, la région confirmera les quatre piliers de son intervention sur les champs artistiques suivants :

- cinéma et audiovisuel ;
- livre et lecture ;
- spectacle vivant ;
- patrimoines.

<http://mariane.iledefrance.fr>

Les aides aux manifestations

Jusqu'en 2010, les aides à manifestation concernaient pour l'essentiel des manifestations ponctuelles et des festivals d'envergure régionale impliquant un engagement à l'année de professionnels du spectacle vivant. En 2011, cette ligne budgétaire a été augmentée et intègre aujourd'hui la mise en place de la nouvelle politique de soutien au secteur des musiques actuelles avec cinq nouveaux dispositifs. De plus, en 2011, un soutien à des projets inscrits dans le cadre de l'initiative nationale de l'Année des outre-mer, a été apporté à plusieurs manifestations. Ainsi, en 2011, 128 manifestations ont été soutenues pour un montant de 3,630 M€, contre 48 manifestations en 2010 et 41 en 2009 (...).

<http://mariane.iledefrance.fr>

10 Précisez en quoi le projet de budget 2012 limite les marges de manœuvre de la région Île-de-France.

Le projet de budget d'une région donne les montants des différentes lignes du budget de l'année à venir. Les marges de manœuvre de la région sont donc limitées car ces montants ne peuvent pas être dépassés.

11 Surlignez les champs d'intervention du conseil régional d'Île-de-France pour 2012.

12 Expliquez ce qui a changé entre 2010 et 2011 pour la ligne budgétaire « aides à manifestation ».

C'est une ligne budgétaire qui a été augmentée puisqu'on est passé du soutien de 48 manifestations en 2010 à 128 manifestations soutenues en 2011 pour un montant de 3 630 M€.

Évolution du budget prévisionnel création et diffusion des arts de la scène

	Budget prévisionnel 2011 en millions d'euros	Budget prévisionnel 2012 en millions d'euros	Calcul des écarts
Soutien au spectacle vivant	5,180	5,133	- 0,047
Chèque culture	0,700	0,700	0
Soutien aux organismes associés œuvrant dans le domaine des arts de la scène	16,113	16,463	0,35
Développement de la permanence artistique	12,270	12,247	- 0,023
Total budget aide à la création et à la diffusion des arts de la scène	34,263	34,543	0,28

<http://mariane.iledefrance.fr>

- 13 Précisez le type de budget dont il est question dans le tableau du document 7, et la manière dont il a été calculé. Calculez la différence entre les deux budgets et concluez.

Il s'agit du budget prévisionnel 2012 concernant l'aide à la création et à la diffusion des arts de la scène. Il est basé sur le budget prévisionnel 2011 et l'on note une augmentation globale de 280 000 euros.

- 14 Calculez le montant total des budgets prévisionnels pour 2011 et 2012.

- 15 Calculez la différence entre les deux.

On note une augmentation globale du budget prévisionnel de 280 000 euros.

- 16 Calculez les variations de budget pour chaque ligne et concluez.

Dans le détail, deux lignes sont prévues en baisse (soutien au spectacle vivant et développement de la permanence artistique), la ligne chèque culture ne varie pas, et c'est le soutien aux organismes associés œuvrant dans le domaine des arts de la scène pour lequel est prévue une augmentation de 350 000 euros.

Ma synthèse

I. Des décisions stratégiques contraintes

- Quelles sont les ressources spécifiques des organisations publiques et comment les valorisent-elles ?

Une organisation publique dispose de ressources spécifiques qu'elle peut valoriser. On peut évoquer la valorisation des ressources locales par les collectivités territoriales avec des projets culturels et économiques autour de l'exploitation du patrimoine naturel ou historique d'un territoire.

- À quelles contraintes se trouvent confrontés les managers publics ?

Le programme des managers publics se définit en termes d'objectifs, de moyens et de délais mais la hiérarchisation de ces objectifs dépend de contraintes diverses, parmi lesquelles des contraintes politiques, économiques et sociales mais aussi des contraintes budgétaires particulièrement fortes. En effet, les organisations publiques sont soumises à la comptabilité publique, et les sommes d'argent utilisées doivent être prévues de façon précise pour chaque ligne budgétaire un an à l'avance.

A Faire face à la concurrence

Doc. 8

Enjeux territoriaux de la valorisation du patrimoine



Longtemps, les politiques menées en France à l'égard du patrimoine culturel ont relevé essentiellement de la responsabilité des pouvoirs publics, sa définition était avant tout affaire de spécialistes (agents, conservateurs, historiens). Aujourd'hui, de nouveaux acteurs (acteurs culturels, groupes sociaux, associations...) investissent ces enjeux patrimoniaux. (...) Un des objectifs principaux de la valorisation du patrimoine est le développement de l'attractivité du territoire, qui passe par le développement du tourisme. (...) Le titre de Capitale européenne de la culture que viennent de se disputer sept des plus importantes villes françaises montre que l'enjeu touristique occupe une importance cruciale dans les différentes stratégies de développement des villes. (...) Les TIC servent la communication d'un territoire en mettant en valeur des sites, des musées, des hommes qui font ou ont fait le territoire. (...)

Les collectivités locales exploitent les TIC dans l'élaboration de stratégies de communication interactive autour de la valorisation de leur patrimoine local. Ces stratégies de communication s'étendent aussi à la valorisation de la création vivante lorsque les collectivités conseillées sont à l'initiative de festivals, de saisons, constitutifs de leur identité.

Bruno Caillet - Le Hub Agence

1 Expliquez la première phrase soulignée. Les pouvoirs publics ne sont plus les seuls à vouloir valoriser et utiliser notre patrimoine culturel. Ils sont donc soumis à la concurrence d'acteurs privés comme des associations, par exemple.

2 Précisez le type de concurrence dont il est question dans la deuxième phrase soulignée.

Il s'agit d'une concurrence entre organisations publiques : chacune des sept plus grandes villes françaises souhaite attirer plus de touristes européens que ses six rivales.

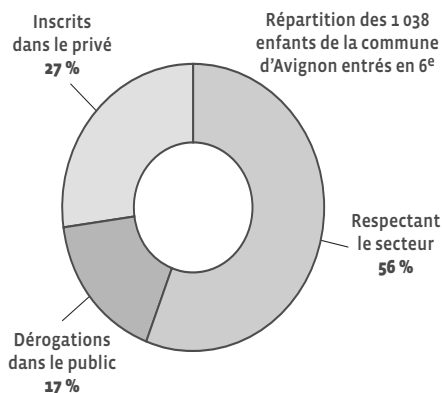
Doc. 9

À Avignon, l'école publique est « malade de la concurrence » du privé

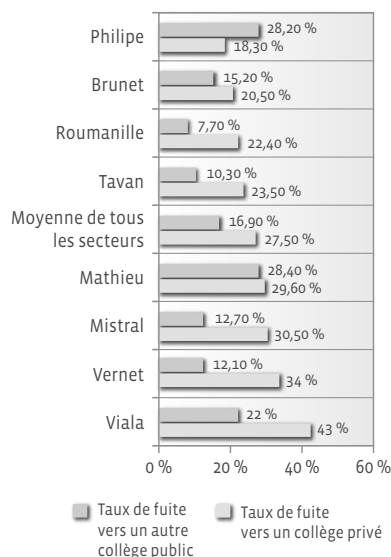
Ce sont des chiffres rares et extrêmement instructifs qu'ont pu obtenir les syndicats d'enseignants et les associations de parents d'élèves à Avignon. Après la fermeture du collège « ambition réussite » du quartier défavorisé de Montclar – confronté à l'effondrement de ses effectifs –, ils avaient obtenu du conseil général qu'il lance une enquête pour mieux cerner les choix des familles en matière scolaire.

Une tendance qui s'aggrave encore en 2010

www.sauvonsluniversite.com



Pourcentage d'élèves de 6^e poursuivant leur scolarité dans un collège privé ou un autre collège public en 2010 par secteur de la ville



- 3 Quel est le taux de fuite des enfants de 6^e d'Avignon vers un collège privé et vers un autre collège public ?

Le taux de fuite vers un collège privé est de 27 %, il est de 17 % vers un collège public.

- 4 Déterminez les secteurs au-dessus du taux de fuite moyen des 6^e vers un collège privé et calculez les écarts par rapport à cette moyenne pour les secteurs concernés.

Secteurs	Taux de fuite (en %)	Écarts par rapport à la moyenne
Viala	43	16
Vernet	34	7
Mistral	30,5	3,5
Mathieu	29,6	2,6

- 5 Déterminez les secteurs au-dessus du taux de fuite moyen des 6^e vers un collège public et calculez les écarts par rapport à cette moyenne pour les secteurs concernés.

Secteurs	Taux de fuite (en %)	Écarts par rapport à la moyenne
Mathieu	28,4	11,4
Philippe	28,2	11,2
Viala	22	5

- 6 Quelles conclusions pouvez-vous tirer de ces deux tableaux ?

Le secteur Viala est en tête des secteurs d'où l'on fuit pour aller dans le privé (16 points au-dessus de la moyenne) et fait aussi partie des secteurs où l'on demande des dérogations vers un autre établissement public (5 points au-dessus de la moyenne). Le secteur Mathieu, à l'inverse, représente la plus forte fuite vers d'autres collèges publics (11,4 points au-dessus de la moyenne) et une fuite vers le privé de 2,6 points au-dessus de la moyenne. Les secteurs présentant les plus fortes fuites vers le privé sont Vernet et Mistral. Le secteur présentant essentiellement une forte fuite vers un autre collège public est le secteur Philippe.

- 7 À partir de tous ces éléments, expliquez la décision de fermeture qui a été prise pour le collège du quartier défavorisé de Montclar.

Faute d'effectifs suffisants, la fermeture de ce collège a été décidée par le conseil général. Cet établissement a apparemment été confronté à des problèmes de concurrence de collèges privés et publics. Les deux graphiques font en effet état de taux de fuite importants des élèves de 6^e de la ville d'Avignon, qui soit demandent des dérogations pour aller dans d'autres secteurs que leur collège d'affectation, soit vont dans des collèges privés.

Les parties prenantes dans le domaine public

Dans le domaine public, il n'existe pas de définition juridique des parties prenantes. Une définition générale pourrait être qu'il s'agit d'individus ou de groupes d'individus qui sont concernés par une décision publique et ont un intérêt dans son issue : les professionnels (le monde scientifique et technique, le monde judiciaire, les compagnies d'assurances, les entreprises), les médias (télévision, radio, presse, réseaux), les représentants de la société civile (élus et représentants de la population), le grand public, les associations de « personnes concernées par le domaine de l'expertise ». Le milieu associatif n'est donc qu'une « partie prenante » parmi d'autres. Didier Tabuteau (...) constate l'émergence d'une expertise citoyenne qui s'est manifestée notamment dans la lutte contre le sida (les associations ont imposé la voix des malades sur la scène publique, accéléré la mise à disposition des traitements, contribué à l'organisation de la prise en charge sanitaire et sociale...) et dans la lutte contre les maladies rares (action de l'Association française de lutte contre les myopathies, qui a stimulé la recherche et offert à la médecine génétique une tribune sans précédent).

Rapport thématique d'avril 2011, Inspection générale des affaires sociales (RM2011-048A) ◀

8 Surlignez les parties prenantes aux missions assurées par les organisations publiques.

9 Expliquez le rôle de certaines associations sur les choix des organisations publiques, en matière de santé publique.

Certaines associations sont de véritables expertes sur des sujets tels que le sida ou certaines maladies rares. Elles ont fortement influencé les pouvoirs publics en contribuant à l'organisation de la prise en charge sanitaire et sociale, en imposant la voix des malades sur la scène publique ou encore en accélérant la mise à disposition des médicaments.

L'impact du lobbying sur les décideurs publics

Le lobbying passe par deux activités classiques. Le lobbying interne est le lobbying direct par des contacts avec des interlocuteurs à influencer (hauts fonctionnaires, parlementaires, représentants du gouvernement, qui participent à la production d'une législation touchant aux intérêts du lobby) ; le lobbying externe comprend une gamme très large de stratégies utilisant d'autres acteurs pour faire pression sur les pouvoirs publics. Ces acteurs peuvent être l'opinion dans son ensemble ou un segment de la population identifié comme important dans le cadre législatif visé.

Lobbying interne	Lobbying externe
<ul style="list-style-type: none"> – Démarchage : activité consistant à créer des contacts (membres du gouvernement, parlementaires, hauts fonctionnaires) en vue de favoriser une issue favorable dans une négociation politique en cours. – Fournir des analyses et de l'expertise aux commissions parlementaires. – Participer à des auditions et à des concertations, à des comités d'experts. – Négocier avec les pouvoirs publics et d'autres groupes d'intérêt. – Veille informationnelle : surveiller un secteur de l'action politique pour pouvoir réagir très rapidement dès lors que les intérêts du groupe sont en jeu. 	<ul style="list-style-type: none"> – Recours aux médias (conférences de presse, campagnes de presse, introduire un sujet et sa problématique dans les médias, critique des objectifs recherchés par des leaders d'opinion). – Formation de coalitions avec les associations professionnelles des secteurs concernés. – Pétitions, campagnes de lettres, appels (au gouvernement, aux parlementaires). – Actions d'éclat, manifestations, événements. – Publicité partisane. – Recours aux sondages. – Soutien déclaré aux candidats aux élections. – Recours aux procès. – Lobbying financier et pratiques douteuses (contribution aux campagnes politiques, corruption, honoraires excessifs, cadeaux, distorsion de faits, rétention d'information, intimidation, engagement à des honoraires élevés des experts susceptibles de servir la cause adverse...).

Franck Farnel, *Le Lobbying. Stratégies et techniques d'intervention*, Éditions d'Organisation ◀

10 Surlignez les termes expliquant la notion de lobbying direct.

11 Expliquez le terme de lobbying externe à partir des éléments du document.

Le lobbying externe est un contact indirect que les parties prenantes essayent d'avoir avec des décideurs publics à travers des moyens comme les médias, les associations professionnelles, les sondages, le soutien à des candidats aux élections, le recours à des manifestations. L'objectif est de pousser les décideurs publics à prendre des décisions dans un sens favorable aux intérêts des parties prenantes qui s'expriment.

Doc. 12

Les groupes de pression dans le domaine de l'environnement



d'intérêt participe aux élections municipales, nationales et européennes, et ses militants entretiennent des liens personnels avec l'administration et les partis de droite. En matière de pollution industrielle, on relève l'existence de réseaux étroits (mais moins stables) entre le ministère de l'Industrie et les grandes industries, qui élaborent ensemble les réglementations. **Les groupes d'intérêt environnementaux** participent aux différents conseils nationaux liés à la protection de l'environnement (Conseil national de protection de la nature, Commission supérieure des sites, Conseil supérieur des installations classées ; Conseil de l'information sur l'énergie nucléaire, etc.). Ils ont été obligés pour exercer leur influence de développer un pouvoir d'expertise. **Les groupes qui se réclament de l'écologie** utilisent bien davantage les répertoires d'action de la protestation.

E. Grossman & S. Saurruger, *Les Groupes d'intérêt*, © Armand Colin, 2006

En France prédomine un système où les acteurs non environnementalistes entretiennent des liens étroits avec les pouvoirs publics : **les chasseurs** en particulier ont des contacts étroits et réguliers avec les acteurs politiques. Au niveau national, l'Office national de la chasse (ONC), créé par l'État, est investi par les fédérations de chasse. L'ONC emploie des gardiens de chasse territoriaux, fonctionnaires qui rendent compte de leur activité aux responsables des fédérations de chasse départementales. Le lien avec le champ politique a été renforcé dans les années 1980 par la création du parti Chasse, pêche, nature et tradition (CPNT). Ce groupe



12 Pourquoi peut-on considérer que les chasseurs et les pêcheurs font du lobbying interne ?

Les chasseurs et les pêcheurs peuvent, à travers le parti politique CPNT, participer à la vie politique et donc être en contact direct avec les décideurs publics.

13 Comment les groupes d'intérêt environnementaux participent-ils aux décisions publiques dans leur domaine ?

Ils ont développé un pouvoir d'expertise dans le domaine de l'environnement et participent à différents conseils et commissions au niveau national.

14 Comment peut-on, d'après le document, qualifier le mode de pression des groupes se réclamant de l'écologie ?

À la période d'écriture du document, la majorité de ces groupes choisissait l'arme de la manifestation pour influencer les décideurs publics, il s'agit donc de lobbying externe.

Doc. 13

Le lycée Louis-le-Grand fait partie des premiers lycées publics à créer une fondation

Joël Vallat, proviseur, revient sur cette initiative (...).

Pourquoi avez-vous décidé de créer une fondation ?

Je me suis rendu compte que les ressources de nos bailleurs de fonds, la région et l'État, allaient s'amenuiser. Il fallait faire preuve d'imagination si nous voulions avoir de la souplesse dans nos initiatives. (...)

Qui seront les donateurs ?

Nous avons déjà obtenu 250 000 € sur cinq ans, soit 50 000 € par an. Nous sommes sous l'égide de la fondation de France. Au départ, nous avons quatre fondateurs, L'Oréal, LVMH, EADS et Canal+. L'Oréal nous aide déjà depuis trois ans à financer les Cordées de la réussite, opération qui permet d'aider des élèves boursiers de collèges parisiens défavorisés à venir à Louis-le-Grand. (...)

Que souhaitez-vous concrètement financer en priorité ?

D'abord nos actions d'ouverture internationale, en particulier la sélection des étudiants étrangers. Un exemple parmi d'autres, accueillir des étudiants chinois coûte un certain prix. Nous devons aller en Chine pour les identifier, les rencontrer et les convaincre. Et nous accueillons de plus en plus d'élèves étrangers dans nos classes préparatoires scientifiques en particulier, où le barrage de la langue pose moins de problèmes. (...)

www.letudiant.fr

15 Donnez la raison qui a poussé le proviseur du lycée Louis-le-Grand à créer une fondation. Il s'est rendu compte que les apports financiers de la région et de l'État allaient diminuer, et a donc cherché d'autres sources de financement.

16 Surlignez dans le texte les organisations qui participent à cette fondation.

17 Expliquez les projets que permet de réaliser cette fondation.

Cette fondation vise à aider les élèves boursiers des collèges défavorisés à venir à Louis-le-Grand. Elle a également pour objectif de financer les actions en vue de l'ouverture internationale du lycée.

Doc. 14

Délégation de service public : vers une externalisation de la restauration scolaire dans les collèges du Rhône

C'est l'objectif que s'est fixé le conseil général du Rhône, d'ici à 2020. L'externalisation de l'ensemble des demi-pensions sera progressive. La délégation de service public qui concerne déjà 12 établissements s'étendra aux 88 autres demi-pensions des collèges publics du Rhône. Cette mesure est censée permettre des économies de 4 à 4,5 millions d'euros par an, au terme de l'opération. Il ne s'agira pas de privatiser la restauration collective mais bien de « confier la gestion d'un service public à une entreprise privée ». Le conseil général tient à souligner qu'il reste bien propriétaire. Le prix des repas scolaires sera maintenu et tout sera fait pour favoriser « la production sur place ».

www.weka.fr



18 Expliquez la décision prise par le conseil général du Rhône.

Le conseil général du Rhône a comme objectif de confier à des sociétés privées la réalisation des repas des cantines des 88 collèges publics du Rhône d'ici à 2020. C'est une décision d'externalisation de la restauration scolaire.

19 Précisez la justification donnée par le conseil général de cette externalisation et son impact sur les usagers.

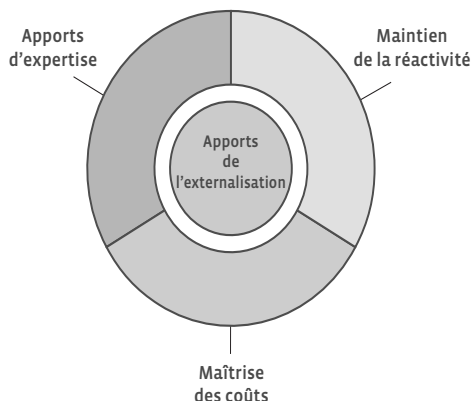
Cette externalisation est justifiée par le montant des économies ainsi réalisées (4 à 4,5 millions d'euros par an) sans impact sur le prix des repas scolaires, qui restera le même.

20 Montrez quels peuvent être les avantages de l'externalisation pour les organisations publiques.

L'externalisation permet aux organisations publiques de mieux gérer leurs dépenses en matière d'achats et de ressources humaines, en bénéficiant de démarches qui fonctionnent bien dans le secteur privé, ce qui leur permet de se recentrer sur leurs missions de service public (leur cœur de métier).

Doc. 15

L'externalisation : une démarche emblématique de modernisation du secteur public



Un projet d'externalisation dans le secteur public vise, comme dans le secteur privé, à confier une activité ou un service à un prestataire extérieur spécialiste de son domaine. Dans un contexte de tensions budgétaires sur les ressources humaines et les dépenses d'achats, cette démarche d'externalisation consiste pour l'administration à recentrer les activités sur son cœur de métier (...); [à] bénéficier de démarches déjà rodées dans le secteur privé (...). Au sein du secteur public local, les enjeux sont forts (...). Le recours à l'externalisation (nettoyage des locaux, restauration scolaire, entretien des routes) constitue un moyen de réduire les difficultés de gestion des ressources humaines et de contenir l'évolution de la masse salariale. Ainsi, un certain nombre de conseils généraux se sont déjà lancés dans des démarches d'externalisation de ces fonctions. Avec l'importance des départs à la retraite dans les prochaines années, le mouvement devrait s'amplifier. Cette démarche est donc adaptée à tous les différents ensembles du secteur public, des ministères aux collectivités locales.

<http://club.acteurspublics.com>

21 Surlignez la définition de l'externalisation.

22 Donnez des exemples de recours à l'externalisation régulièrement utilisés par des organisations publiques.

Trois exemples sont donnés dans le texte : le nettoyage des locaux, la restauration scolaire et l'entretien des routes, mais on peut en donner d'autres comme l'entretien des espaces verts, la gestion des ordures ou les transports.

Ma synthèse

II. Des décisions stratégiques proches de celles des entreprises

● À quelle concurrence sont soumises les organisations publiques ?

Les organisations publiques sont soumises à la concurrence d'autres collectivités ou d'autres organisations privées et doivent pouvoir faire face.

● Quel impact ont les parties prenantes sur les choix stratégiques des organisations publiques ?

Les parties prenantes aux missions assurées par les organisations publiques ont une influence sur les choix stratégiques de celles-ci. Elles constituent des contraintes ou des appuis supplémentaires aux choix effectués.

● Quelles sont les marges de manœuvre à la disposition des décideurs publics ?

Les décideurs publics disposent de marges de manœuvre dans la définition et la mise en œuvre de leurs actions. Les transferts des compétences et la plus grande autonomie accordée à certaines organisations publiques ont notamment permis l'élargissement de ces marges de manœuvre. Ainsi, bien que l'action publique soit encadrée par des lois, les décideurs peuvent externaliser certaines activités.

1 - PROJET STRATÉGIQUE ET DYNAMIQUE DE L'HÔPITAL PUBLIC

Doc. 1

Aujourd'hui l'hôpital est en crise et, compte tenu de son importance quantitative et qualitative dans le paysage économique et social français, on ne peut l'ignorer. (...)

La crise de l'environnement externe

Les usagers sont de plus en plus informés de leurs droits et des devoirs de l'organisation publique. Ainsi, on voit se développer certains mouvements consuméristes pour défendre l'intérêt des consommateurs. (...) L'hôpital public est de plus en plus concurrencé par des structures privées, qui ont davantage pris le pas du changement et qui développent une réelle volonté stratégique et d'adaptation à l'environnement et aux exigences des consommateurs. Ainsi, le pouvoir du consommateur est renforcé, les patients pouvant indifféremment choisir de se faire hospitaliser dans une structure publique ou privée conventionnée avec la Sécurité sociale. (...) Cette crise de légitimité est également connectée aux différentes « affaires » touchant le secteur public hospitalier (...). Ainsi, la crise de légitimité, au-delà des manifestations critiques du consommateur, est directement liée à une crise d'éthique et de déontologie du système médical.

Une crise de management et une crise stratégique

(...) Aujourd'hui, on juge un responsable sur sa compétence technique, mais aussi et surtout sur sa capacité à manager, à animer une équipe. (...) Les « procès » dans le domaine médical sont de plus en plus fondés sur la preuve du défaut d'organisation du service ou de l'établissement. (...)

Les nouveaux défis de l'hôpital public français

L'hôpital est confronté à de nouveaux défis et c'est dans ce sens qu'il doit développer et mettre en œuvre de nouveaux modes de gestion, à la fois plus rigoureux et plus souples et participatifs. (...) On demande aux hôpitaux de maîtriser leurs dépenses pour éviter tout phénomène inflationniste : il s'agit en fait de responsabiliser les équipes, afin d'éviter tout dérapage comme l'on en connaît depuis de nombreuses années.

Du projet d'établissement au projet stratégique

Pour pallier la crise et renforcer la responsabilité des établissements hospitaliers, la loi portant réforme hospitalière du 31 juillet 1991 incite à transposer aux établissements de soins des méthodes de management connues des entreprises, telles que la définition d'une stratégie, le management par projet... Les hôpitaux publics connaissent aujourd'hui une « révolution » de et dans leur management : définir une stratégie et conduire des projets stratégiques innovants. L'enjeu d'une telle réforme (...) est d'engager les établissements de soins de service public sur la voie du management stratégique. Il s'agit, pour ces organisations, de passer d'un système d'administration de type bureaucratique à un système de management stratégique. (...) Une démarche volontariste, marquant la détermination des établissements, peut engendrer dynamisme et performance.

www.strategie-aims.com ◀

- 1 Montrez que la crise de l'environnement externe de l'hôpital public a pour origine les parties prenantes et le développement d'un certain type de concurrents. On assiste à un développement des structures concurrentes privées. Du côté des usagers, acteurs déterminants des parties prenantes, ils sont d'une part informés de leurs droits et savent les faire valoir, et d'autre part ont perdu confiance à la suite d'affaires d'éthique et de déontologie.
- 2 Développez les éléments qui témoignent en faveur d'une crise interne. Les procès dans le domaine médical mettent en évidence des problèmes d'organisation et de management au sein des services et des établissements.
- 3 Donnez le principal défi de l'hôpital français, en soulignant l'aspect financier qui limite les marges de manœuvre de toute organisation publique. Le principal défi des hôpitaux français est la maîtrise des dépenses car, comme toute organisation publique, ils sont soumis à la comptabilité publique. Il s'agit ensuite de la responsabilisation des équipes pour éviter les dérapages qui ont eu lieu dans le passé et d'une meilleure prise en compte du patient en dehors des soins médicaux.
- 4 Quel est l'enjeu de la réforme hospitalière du 31 juillet 1991 ? Il s'agit d'inciter ces organisations publiques à mettre en place un système de management stratégique.
- 5 Déterminez l'objectif final de cette réforme. L'objectif final est que les hôpitaux, en choisissant de mettre volontairement en place cette démarche, améliorent leur dynamisme et leurs performances.

2 - RENFORCER L'UNIVERSITÉ

Doc. 2

Interview de Jacques Comby, président de Lyon 3

Élu en mai 2012, Jacques Comby explique à EducPros comment il veut renforcer la place de Lyon 3 tant au niveau local qu'à l'international. Le tout dans un contexte budgétaire fort contraint.

Lyon 3 est l'une des universités françaises les moins bien dotées. Que comptez-vous faire ?

Il est vrai que notre université manque de moyens, notamment de personnels administratifs et enseignants. Notre dotation en personnel est très inférieure à celles d'universités qui possèdent un nombre d'étudiants bien inférieur au nôtre. Si notre situation financière demeure saine, c'est en raison de **la politique de rigueur budgétaire** menée par le président Fulchiron et aux gros efforts consentis par les personnels au moment du passage aux RCE [responsabilités et compétences élargies]. Cependant, nous ne pourrions pas continuer ainsi si nous voulons que notre université puisse remplir correctement ses missions de service public. J'ai confiance en l'aide de l'État, avec lequel j'ai de nombreux échanges. Nous devons accompagner cette aide et prendre nos responsabilités en période de crise en étant force d'innovation et en développant nos partenariats avec le monde économique.

Au-delà des finances et de l'image de Lyon 3, quelles seront les priorités de votre mandat ?

Ces priorités s'inscrivent parallèlement aux questions posées sur l'image et les moyens de l'université. Il s'agit de renfor-

cer la place de Lyon 3 à toutes les échelles – locale, nationale et internationale – pour que l'université Jean-Moulin-Lyon 3 poursuive son ouverture, développe ses partenariats et ne se referme pas sur elle-même. Pour cela, la première étape consiste à renforcer nos relations avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les collectivités et les acteurs socio-économiques de nos territoires. Ce n'est qu'en étant forts localement que nous pourrions exister au niveau national et à l'international. Des relations étroites existent déjà avec des universités européennes et africaines. Actuellement, nous développons nos relations avec les universités du Brésil et de Chine, notamment avec celles de São Paulo et de Shanghai. Il faut ensuite **se donner les moyens d'innover** en matière de recherche et de formation. Pour cela, il faut libérer les initiatives, motiver l'ensemble des personnels, les mobiliser, les accompagner et fonctionner en mode projet, en favorisant le dialogue avec les équipes de recherche et les composantes. Enfin, il faut encore renforcer la qualité des formations, mais aussi savoir les renouveler, les diversifier pour répondre aux besoins du monde socio-économique et aux problématiques sociétales. Cela fait partie de nos missions de service public.

www.letudiant.fr

- 1 Montrez en quoi les décisions que va devoir prendre le nouveau président de l'université sont fortement contraintes.

Jacques Comby dispose de marges de manœuvre limitées car la contrainte budgétaire est forte, ainsi que la dotation en personnel, qui est inférieure à celles d'universités similaires.

- 2 Commentez la phrase soulignée.

À travers cette phrase, J. Comby semble indiquer qu'il est en mesure de négocier une amélioration de la participation de l'État car il est conscient des contraintes politiques qu'il doit gérer pour améliorer la dotation de son université.

- 3 Expliquez la décision de J. Comby de développer des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur, les collectivités et d'autres acteurs socio-économiques.

Cette décision vise à faire face à la concurrence nationale et internationale d'autres universités, en renforçant un ensemble d'acteurs locaux implantés sur un territoire.

- 4 Quels éléments tendent à prouver que ce type de décision est naturellement pris par les entreprises ?

Ce type de décision est naturellement pris par toute entreprise qui doit faire des arbitrages en prenant en compte ses concurrents et ses parties prenantes.

Des décisions stratégiques contraintes par...

Des ressources spécifiques

Un cadre fortement réglementé, avec des objectifs fixés et hiérarchisés par les élus

Des marges de manœuvre limitées par des dispositions statutaires, législatives et réglementaires

Des décisions stratégiques proches de celles des entreprises pour...

Faire face à la concurrence d'autres collectivités ou organisations privées

Prendre en compte les groupes de pression ou les parties prenantes (citoyens, usagers...) qui constituent des contraintes ou des appuis aux choix effectués

Utiliser les marges de manœuvre stratégiques afin de définir et mettre en œuvre des actions (notamment en matière économique et sociale) ou externaliser certaines de leurs activités

Mots clés

• **Groupes de pression** : groupe social qui exerce une pression sur les pouvoirs publics afin de défendre des intérêts particuliers, économiques, financiers, humanitaires ou moraux.

• **Marges de manœuvre stratégique** : autonomie au niveau de

certaines décisions que peuvent prendre les décideurs publics, pour définir et mettre en œuvre leurs actions.

• **Ressources locales** : ressources des collectivités territoriales constituées essentiellement par la fiscalité locale et les dotations de l'État.

• **Transferts de compétences** : abandon des compétences d'une organisation publique au profit d'une autre organisation publique.

LES STRATÉGIES DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : QUELLES SPÉCIFICITÉS ?

L'État français, premier employeur de France, intervient largement dans le développement économique de notre pays ; il prend en charge des services sociaux de plus en plus nombreux. Nos organisations publiques, dont la finalité est la satisfaction des besoins collectifs des individus, ont un rôle déterminant dans notre société moderne.

L'ensemble des missions des organisations publiques est réparti de la façon suivante :

- l'État s'occupe des missions régaliennes au travers des ministères de la défense nationale, de la police, de la justice et de la diplomatie car le coût et la complexité de ces fonctions sont telles que seule la puissance publique peut les assumer ;
- les organismes de Sécurité sociale sont chargés des missions de cohésion sociale (retraites, assurance santé, allocations chômage) ;
- les communes assurent les missions de **proximité** (élaboration du plan d'occupation des sols, enseignement primaire, routes communales, transports urbains, patrimoine, action culturelle, etc.) ;
- les départements sont chargés des missions de **solidarité** (action sanitaire et sociale, voirie départementale, enseignement en collège, transports scolaires, etc.) ;
- les régions assurent des missions de **développement** (formation professionnelle et continue, recherche universitaire, aménagement du territoire, protection de l'environnement, etc.).

Depuis 2006, le budget de l'État est adopté conformément à la nouvelle loi organique relative aux lois de finances (LOLF) votée le 1^{er} août 2001. La LOLF incarne pour partie les prescriptions de la NGP (nouvelle gestion publique) en introduisant dans le cycle budgétaire (orientations budgétaires, loi de finances, loi de règlement) les notions d'objectifs, de performances et de résultats, d'une part, d'évaluation, de mesure et d'indicateurs, d'autre part. C'est ainsi l'ensemble de l'action de l'État qui doit faire l'objet d'« objectifs précis », au regard desquels des « indicateurs précis » permettront de « mesurer les résultats obtenus » (guide de la LOLF, site Internet du ministère des Finances).

La question de l'adaptation des méthodes et des outils du management privé au secteur public se pose alors au regard des spécificités des organisations publiques.

C'est la raison pour laquelle il est important d'étudier dans un premier temps dans quelle mesure les organisations publiques sont contraintes par leurs objectifs d'intérêt général, et, dans un deuxième temps, d'analyser en quoi leurs décisions stratégiques sont proches de celles des entreprises.

I. Des décisions stratégiques contraintes

Les décideurs publics exercent leurs activités dans un contexte différent de celui des entreprises. En effet, leur stratégie est induite par la détermination d'objectifs d'intérêt général et par leurs missions (développées en introduction).

A. Des ressources spécifiques

Les impôts et taxes dont la catégorie de ressources la plus importante des collectivités. Il faut cependant distinguer les ressources provenant de la fiscalité directe de celles provenant de la fiscalité indirecte.

La fiscalité directe est principalement constituée de quatre taxes, qui constituent environ les trois quarts des recettes fiscales des collectivités, groupements de communes compris :

- la taxe d'habitation, payée par les particuliers et les entreprises ;
- la taxe sur le foncier bâti, acquittée par les propriétaires d'un terrain ;
- la taxe sur le foncier non bâti ;
- la taxe professionnelle, payée par les entreprises, supprimée à partir de 2010, à laquelle se substitue la contribution économique territoriale.

La fiscalité indirecte ne représente donc qu'une part limitée des ressources fiscales des collectivités. En effet, bien que les impôts indirects soient plus nombreux, ils sont plus sensibles à la conjoncture économique. Beaucoup ont un lien avec l'urbanisme (ex. : taxe locale d'équipement, versement destiné aux transports en commun). S'y ajoutent, entre autres, les taxes de séjour, les taxes sur la publicité, les jeux dans les casinos, les remontées mécaniques...

Une organisation publique dispose de ressources spécifiques qu'elle peut valoriser. On peut évoquer la **valorisation des ressources locales** par les collectivités territoriales ; avec des projets culturels et économiques. Les collectivités territoriales (tout comme les associations d'ailleurs) se donnent pour mission d'exploiter leur patrimoine. En effet, les communes, les départements et les régions prennent de multiples initiatives pour assurer la promotion de leurs territoires, en aménageant et réhabilitant certains sites, en développant des parcours touristiques. Il n'est pas rare de voir des partenariats entre plusieurs communes, entre communes et départements, entre départements et régions, pour promouvoir de nouveaux sites touristiques, de nouvelles activités, des partages d'expérience et des échanges sur des sujets de réflexion... Ces échanges entre collectivités peuvent porter sur des sujets très divers dont le fondement est la valorisation des ressources locales. On retrouve très souvent la problématique du développement durable par exemple, mais aussi l'utilisation des nouvelles technologies comme moyen de répondre aux questions des usagers locaux et à celles des touristes modernes en quête de savoirs. Les collectivités travaillent ainsi sur des supports Internet performants et vont même jusqu'à mettre en œuvre des applications smartphone pour répondre aux besoins de leurs usagers et de leurs visiteurs modernes.

B. Un cadre réglementé et des marges de manœuvre limitées

Un cadre réglementé

Les décideurs publics pour mettre en place un programme, définissent au même titre que les décideurs privés des **objectifs**, des **moyens** humains, matériels, financiers et un **délai**. Cependant ces objectifs sont fixés et hiérarchisés par les décideurs publics en fonction de considérations et de contraintes politiques, économiques et sociales.

Les considérations politiques ont une influence considérable sur les priorités des dirigeants élus par leurs concitoyens. Un maire qui a été élu sur la base d'un programme va prendre des décisions conformes à son programme et choisir des priorités adaptées à la perception qu'il a des besoins de son électorat. Si une des mesures phares de son programme était par exemple la construction d'une école, il va mobiliser la plus grande partie de son budget sur ce point précis et devra peut-être abandonner d'autres projets paraissant moins urgents à ses yeux et à ceux de ses électeurs.

Les nécessités économiques influencent la mise en œuvre des missions des organisations publiques. En effet, les priorités ne sont plus les mêmes en période de crise ou en période de croissance, tant au niveau des collectivités locales qu'au niveau des administrations centrales et de Sécurité sociale. En période de crise par exemple, les différents ministères de notre pays se doivent de limiter leurs budgets, ce qui impose aux décideurs publics des différents niveaux hiérarchiques de prendre des décisions adaptées aux nouvelles contraintes.

Les considérations sociales doivent également être prises en compte. En effet, les disparités sociales de notre territoire font que certaines zones géographiques bénéficient de davantage de soutien de l'État, ce qui influence le choix des missions de chaque organisation. Il existe par exemple des zones d'éducation prioritaires en France, et un établissement scolaire appartenant à une de ces zones va mettre en place des actions adaptées aux problèmes rencontrés par les élèves.

Chaque organisation publique est donc dirigée en fonction des besoins et des demandes des citoyens, qui s'expriment en particulier par le vote.

Des marges de manœuvre limitées

Les décideurs publics ont une certaine liberté de manœuvre dans la fixation des objectifs, mais la **contrainte budgétaire** est telle que leurs marges de manœuvre sont plutôt limitées. En effet, les organisations publiques sont soumises à la **comptabilité publique** et toutes les actions doivent être prévues à l'avance pour obtenir les fonds. Des actions budgétées sous-entendent que les dépenses doivent être programmées un an à l'avance et être couvertes par des ressources.

La **démarche budgétaire** s'organise en trois étapes :

- présentation et discussion des actions budgétisées avec les acteurs ;
- vote du budget ;
- exécution et suivi du budget.

La notion de budget a une importance toute particulière dans la mise en œuvre des missions des organisations publiques.

La réglementation en matière de budget permet d'encadrer l'action publique. Elle est également contrôlée par des organismes publics spécialement chargés d'évaluer les politiques publiques.

II. Des décisions stratégiques proches de celles des entreprises

Comme les entreprises, les organisations publiques peuvent être confrontées à des choix décisifs pour leur avenir en termes de services rendus et de ressources à mobiliser.

A. Faire face à la concurrence

Tout comme les entreprises, les collectivités locales étudient la demande de leurs usagers, afin de répondre à leurs besoins, ainsi que les offres des organisations concurrentes pour répondre à ces mêmes besoins. Ces organisations concurrentes peuvent être publiques ou privées. Dans la sphère publique, les collectivités locales se font concurrence entre elles, pour des raisons économiques le plus souvent, car chacune souhaite attirer plus de touristes, plus d'entreprises et bénéficier pour cela de la meilleure image, de la meilleure notoriété. Cette concurrence est souvent le fait de collectivités locales, occupant des territoires proches avec une culture, des racines communes, et chacune cherche à mieux valoriser ses atouts que sa voisine... Ces rivalités peuvent se retrouver aussi au niveau du pays avec des collectivités éloignées géographiquement, qui entrent en concurrence sur des problématiques de valorisation du patrimoine au niveau national voire international. C'est le cas des grandes villes françaises en concurrence avec de grandes villes européennes pour l'obtention du titre de Capitale européenne de la culture. En la matière, les retombées économiques attendues sont importantes en termes de tourisme et de création ou d'accueil d'entreprises sur leur territoire. Les concurrents des collectivités territoriales peuvent être des organisations privées, qu'il s'agisse d'associations ou d'entreprises. En effet, nous verrons que certaines associations ont pour but la valorisation des ressources locales ; il est donc possible que telle association fortement implantée sur un territoire et organisant des parcours touristiques fasse une concurrence importante à un département ou à une région qui souhaitent offrir le même genre de services à leur population ou à leurs touristes. De la même manière et depuis fort longtemps, les écoles publiques subissent la concurrence des écoles privées. Dans certaines zones géographiques (souvent les moins favorisées et qui rencontrent des problèmes de délinquance), les populations locales préfèrent inscrire leurs enfants dans des écoles privées. Les écoles publiques peuvent aussi être en concurrence entre elles ; certains parents demandent des dérogations pour que leurs enfants aillent dans des écoles publiques plus éloignées de leur domicile parce qu'elles ont une meilleure réputation.

B. Prendre en compte les parties prenantes

Les parties prenantes sont des individus ou des groupes d'individus qui sont concernés par une décision publique. Il peut s'agir de professionnels (le monde scientifique et technique, le monde judiciaire, les compagnies d'assurances, les entreprises) des médias (télévision, radio, presse, Internet) des représentants de la société civile (élus et représentants de la population), du grand public et des associations de personnes concernées par le domaine de l'expertise.

L'objectif de ces parties prenantes est d'influencer les décideurs publics pour qu'ils prennent des décisions allant dans le sens des intérêts qu'elles représentent. Ces décideurs publics peuvent être des hauts fonctionnaires, des parlementaires, des représentants du gouvernement. Pour influencer ces décideurs publics, les parties prenantes ont recours à différents moyens d'action que l'on peut regrouper en deux grandes méthodes : le lobbying interne et le lobbying externe.

Le lobbying interne consiste à prendre des contacts directs avec un décideur public sur un sujet dont il a la charge... L'objectif est d'influencer ses décisions en lui fournissant des analyses, en lui proposant des auditions d'experts sur les sujets concernés. Le lobbying externe correspond à la recherche par les parties prenantes de contacts indirects avec des décideurs publics, à travers les médias, le recours à des manifestations, les associations professionnelles, les sondages, le soutien à des candidats aux élections.

En conclusion, les parties prenantes aux missions assurées par les organisations publiques ont une influence sur les choix stratégiques de celles-ci. Elles peuvent constituer des contraintes ou des appuis supplémentaires aux choix effectués. Ainsi, les associations de lutte contre le sida ont fortement influencé les pouvoirs publics et ont représenté de véritables appuis en contribuant à l'organisation de la prise charge sanitaire et sociale, en imposant la voix des malades sur la scène publique et en accélérant la mise à disposition des médicaments.

C. Utiliser les marges de manœuvre stratégique

Les décideurs publics disposent de marges de manœuvre dans la définition et la mise en œuvre de leurs actions.

Les transferts de compétences et la plus grande autonomie accordée à certaines organisations publiques ont notamment permis l'élargissement de ces marges de manœuvre. Ainsi, bien que l'action publique soit encadrée par des lois, les décideurs ont des marges de manœuvre de différentes natures :

1- Ils peuvent recruter le personnel de leur choix, à condition de rester dans le cadre prévu par la loi.

2- Ils peuvent décider d'externaliser certaines activités. Il s'agit de confier à une entreprise privée, ou à une association, une de leurs missions. Ainsi, une commune peut assurer le service des eaux par elle-même, avec des investissements propres et des salariés de la commune ; elle peut au contraire confier la réalisation du service public à une entreprise privée qui réalisera ses propres investissements et fera travailler ses propres salariés. Une organisation publique qui choisit l'externalisation signe un contrat pour plusieurs années car les investissements sont trop importants pour être amortis sur une seule année. L'externalisation peut être choisie pour un grand nombre d'activités comme la gestion des ordures, les transports, les cantines scolaires, etc.

3- Ils peuvent réaliser des arbitrages en matière d'infrastructures : routes ou collèges, culture ou sport... Les décideurs font ainsi des arbitrages dans le développement de leurs infrastructures. En effet, compte tenu des contraintes budgétaires, ils ne peuvent pas tout développer en même temps au risque de trop élever les impôts ou de dépasser l'endettement acceptable. Ils font donc des choix pour valoriser au mieux les ressources locales et mettent en place des stratégies pour développer leurs avantages. Comme dans le privé, les stratégies se fondent sur un diagnostic, une analyse des avantages, des forces et des faiblesses de chaque organisation.

8

Peut-on parler de stratégies pour les associations ?

PROGRAMME

7.3 Peut-on parler de stratégies pour les associations ?	<ul style="list-style-type: none"> - Spécialisation - Diversification des ressources - Développement de l'association - Reconnaissance de l'utilité publique 	<p>L'association est amenée à définir des stratégies limitées à la réalisation de son objet social.</p> <p>Ces stratégies s'expriment essentiellement en termes de développement et de mobilisation de ressources financières et humaines et font l'objet d'un contrôle stratégique.</p> <p>La reconnaissance d'utilité publique permet d'élargir les possibilités de ressources des associations.</p>
--	--	--

CORRECTION MA RECHERCHE

Rendez-vous sur le site des Trophées des associations de la fondation EDF et répondez aux questions suivantes.

Qu'est-ce que la fondation EDF ?

La fondation EDF prolonge l'engagement du groupe EDF en faveur de la solidarité sociétale et environnementale. L'objectif de cette fondation est de partager la nature et le cadre de vie, de développer le lien social et de préserver la biodiversité.

Quel est l'objectif des trophées de la fondation EDF ?

La fondation EDF, pour poursuivre son engagement aux côtés des associations locales impliquées quotidiennement auprès des jeunes, a créé les Trophées des associations. Cette opération a pour vocation de donner un véritable coup de pouce et de projecteur aux petites associations et aux actions remarquables qu'elles développent en direction de jeunes dans trois domaines : solidarité, nature et culture. L'objectif est de mettre en lumière des centaines d'initiatives et d'offrir à 30 associations lauréates un montant total de 300 000 euros.

Comment ces Trophées permettent-ils une meilleure visibilité des petites associations ?

Le site Tropheesfondation.edf.com est un lieu d'échanges et de rencontres. Il permet aux associations d'être visibles et mises en valeur, chacune disposant d'un espace dédié pour présenter ses projets, les actions menées mais aussi publier ses besoins de bénévoles. Des témoignages des lauréats des précédentes éditions sont disponibles en podcast audio sur le site de l'opération.

8

Peut-on parler de stratégies pour les associations ?

CAPACITÉS

- Identifier les ressources spécifiques qu'une association peut valoriser
- Repérer et analyser les choix stratégiques d'une association
- Comparer les choix stratégiques d'une entreprise avec ceux d'une association
- Caractériser les spécificités des décisions stratégiques dans les associations
- Repérer l'influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques des associations



L'actualité de la question

Au titre de l'année 2013, la ministre des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative publie une circulaire relative à l'utilisation des crédits déconcentrés du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA). À destination des services déconcentrés et notamment des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, ce texte précise les priorités de financement en matière de formation des bénévoles. Sous conditions, le texte souligne la possibilité pour les associations de transmettre leur demande de subvention en ligne en se connectant sur « Votre compte association » à partir du site www.associations.gouv.fr.

- 1 Que représente ce bulletin d'adhésion à l'Association des paralysés de France ? C'est un document par lequel on s'engage à verser une cotisation à cette association afin de soutenir les personnes handicapées.
- 2 Qu'apporte le mécénat aux associations ? Le mécénat correspond au versement de fonds par des entreprises à des associations afin qu'elles puissent fonctionner, se faire connaître ou se développer.
- 3 Quelles sont les différences entre les deux sources de financement évoquées ci-dessus et les subventions ?

Les subventions sont publiques alors que les cotisations et le mécénat correspondent à des modes de financement privés.

Ma recherche...

- Rendez-vous sur le site des Trophées des associations de la fondation EDF, et recherchez les réponses aux questions suivantes.
- Qu'est-ce que la fondation EDF ?
- Quel est l'objectif des Trophées de la fondation EDF ?
- Comment ces Trophées permettent-ils une meilleure visibilité des petites associations ?

I. Des stratégies limitées par la réalisation d'une mission et la prise en compte des parties prenantes

A Les missions de l'association

Doc. 1

Valoriser les ressources locales

Nous entendons parler depuis quelques années maintenant du tourisme solidaire, un tourisme respectueux de l'environnement et des populations qui accueillent. Mais il existe aussi dans nos régions des actions portant les mêmes valeurs de respect d'un patrimoine architectural, naturel, culinaire, et qui sont mises en œuvre par les associations et/ou les collectivités locales.

Depuis fin 2009, la communauté de communes Saône Vallée a engagé un contrat écotouristique exemplaire avec l'aide du conseil régional (www.saone-valle.fr). L'objectif de ce contrat est de développer un tourisme qui préserve et valorise les ressources locales, sensibilise les visiteurs aux enjeux écotouristiques. Plusieurs projets sont en réflexion : aménagement des bords de Saône, création d'un parc écologique ludique et éducatif, création d'un parc de valorisation touristique à Cibeins afin de préserver le patrimoine naturel local. Val de Saône, Dombes, c'est un pays d'art et d'histoire au patrimoine architectural et naturel riche. [...]

Restaurateurs et fournisseurs de produits locaux de la Dombes se sont rassemblés en association en 2007 afin de revaloriser l'image de la gastronomie de la Dombes, ternie à l'époque par l'épisode de la grippe aviaire.

Depuis, que ce soit en participant à des événements ou en les organisant (Fête de la Dombes, Journée du goût, repas promotionnels...), cette association montre qu'avec des produits simples et locaux on peut étonner les papilles, du simple gourmet aux grands chefs de la cuisine française.

Volailles, carpes et autres poissons d'eau douce composent le patrimoine culinaire de cette région, qui a été mis en avant dans un documentaire réalisé par l'association et soutenu par la communauté de communes Saône Vallée.

DVD, livres de recettes du terroir, bonnes adresses sur le site www.lescuisiniersdeladombes.com... les Cuisiniers de la Dombes promeuvent leur territoire de façon gourmande. Car comme le souligne Jean-Marc Lery, producteur de fromages de brebis et membre de l'association, en citant un célèbre cuisinier français : « Le cuisinier doit sortir de derrière ses fourneaux pour parler de sa maison, mais aussi de sa région ».

Rencontrer les acteurs du tourisme solidaire à l'occasion de ce café débat, c'est pour Lucie Brousse, chargée mission à la Communauté de communes Saône Vallée, « montrer qu'on peut être un voyageur responsable loin de chez soi comme au niveau local ». De son côté Jean-Marc Lery de l'association Les Cuisiniers de la Dombes espère apprendre de l'expérience du tourisme solidaire qu'il connaît peu : « c'est en échangeant que l'on prend des idées, qu'on enrichit nos actions ».



- 1 Précisez ce que recouvre la notion de tourisme solidaire.

Il s'agit d'un tourisme respectueux de l'environnement et des populations qui vivent sur un territoire donné.

- 2 Expliquez quel est l'objectif du contrat écotouristique de la communauté de communes Saône Vallée. Donnez des exemples de réalisations.

L'objectif est de développer un tourisme qui protège, qui valorise les ressources locales et sensibilise les visiteurs aux enjeux écotouristiques. Exemples : aménagement des bords de Saône, création d'un parc écologique ludique et éducatif.

- 3 Identifiez quel autre acteur s'intéresse, tout comme la communauté de communes, à la valorisation des ressources locales et expliquez les raisons de son action.

L'association des fournisseurs et restaurateurs de la Dombes veut mettre en valeur le patrimoine culinaire de la région, en montrant à travers différentes actions (Fête de la Dombes, Journée du goût, participation à un documentaire) que les volailles et les poissons de la région sont des produits sains et délicieux. La communauté de communes tout comme l'association des fournisseurs et restaurateurs se donnent pour mission l'exploitation des ressources de leur terroir.

Développer les compétences

La CMF, ou Confédération musicale de France, est la plus importante association musicale en France. Elle regroupe des écoles de musique et autres sociétés musicales : orchestres d'harmonie, orchestres symphoniques, big-bands, brass-bands, orchestres de fanfare, batteries-fanfares, orchestres à plectre, orchestres d'accordéons, ensembles de musique de chambre, classes d'orchestre et ensembles instrumentaux divers, soit des milliers de musiciens !

L'association

24 fédérations régionales et leurs fédérations départementales ou regroupements géographiques et les écoles de musique. Cette structure décentralisée permet à la CMF d'être proche des associations musicales dans ses actions afin de répondre à leurs attentes...

Ses objectifs

Promouvoir et développer la pratique musicale, quels que soient l'âge et l'origine sociale ; favoriser l'accès à la formation des jeunes à la musique et faire découvrir à un large public la diversité des formes musicales existantes.

Enseignement

La CMF regroupe un millier d'écoles de musique et conservatoires, ainsi que des écoles internes à certaines associations. Elle propose des programmes par cycles, validés par des diplômes comprenant différentes unités de valeur : formation musicale, instrumentale, déchiffrage, musique d'ensemble.

Formation musicale

La recherche constante de qualité dans l'enseignement s'est traduite par la réalisation d'un guide pédagogique en trois cycles. Élaboré en phase avec le schéma d'orientation pédagogique de la Direction de la musique, il indique le cursus et les connaissances à acquérir pour chaque cycle.

La CMF élabore également des épreuves d'évaluation et d'examen en formation musicale destinées aux élèves, créant ainsi une uniformité nationale. En fonction des degrés, les épreuves sont organisées dans chaque école, au niveau départemental, régional ou national.

L'histoire de la CMF

On peut dire que l'idée d'une confédération est dans les esprits dès le début du XIX^e siècle. En effet, c'est une période où la musique s'installe progressivement. Wilhem, musicien et enseignant, en prenant ses fonctions de professeur en 1819 sera l'un des instigateurs de ce développement... En 1833, avec l'arrivée de Louis Philippe au pouvoir, Wilhem réussit à intégrer pour la première fois la musique dans les programmes de l'enseignement.

Il sera aussi à l'origine de nombreuses manifestations groupant plusieurs écoles pour constituer ce que l'on appellera désormais « l'Orphéon ». Par la suite, commenceront à se créer, des sociétés musicales.



www.cmf-musique.org

- 4 Expliquez la principale particularité de la Confédération musicale de France.

C'est la plus importante association musicale en France. Elle regroupe un millier d'écoles de musique et conservatoires.

- 5 Quel personnage est à l'origine de cette idée de confédération ?

Il s'agit d'un musicien appelé Wilhem qui, en 1833, a réussi à faire intégrer la musique dans les programmes de l'enseignement.

- 6 Précisez les principales actions de la CMF en termes de formation.

Elle favorise l'accès à la formation des jeunes à la musique. Elle a élaboré un guide pédagogique en trois cycles en phase avec le schéma d'orientation pédagogique de la Direction de la musique et prépare les épreuves d'évaluation et d'examen en formation musicale destinées aux élèves, ce qui permet une uniformité nationale.

- 7 Que pensez-vous du rôle en France de cette association et de celles qui gravitent autour d'elle ?

Cette confédération, avec toutes les associations qu'elle regroupe, a un impact déterminant sur l'éducation musicale en France, puisqu'elle participe dans une large mesure à la promotion de la musique, à la formation et à l'évaluation. L'ensemble de ces actions permet d'avoir une véritable uniformité nationale.

Comment définir les parties prenantes ?

Dans un contexte où les financements publics se font de plus en plus rares et où le public manifeste une certaine méfiance à l'égard des associations, leur transparence devient un atout incontournable et un avantage concurrentiel décisif pour assurer leur pérennité.

De plus, l'association repose sur l'éthique et la recherche de l'intérêt général, valeurs qui ne sont reconnues que si elles s'inscrivent dans la durée et sont prouvées quotidiennement au monde extérieur.

Fort de son expérience dans le monde associatif, KPMG, à travers son département dédié au secteur non marchand, s'intéresse depuis longtemps déjà à la transparence des associations.

Au-delà des enjeux et des conséquences sur l'organisation, sur les finances et sur le quotidien de l'association, KPMG a voulu prendre en compte les attentes et la perception de toutes les parties prenantes.

Le dialogue avec les parties prenantes est devenu un passage obligé pour les associations qui veulent assurer leur légitimité et leur continuité.

Les parties prenantes sont des personnes qui se considèrent impliquées, de près ou de loin, dans les activités de l'association et qui, à ce titre, souhaitent y exercer un droit de regard. Restreint dans le passé aux pouvoirs publics – État et collectivités territoriales –, le cercle des parties prenantes s'est aujourd'hui élargi à toutes les composantes de la société civile.

Pendant deux ans, KPMG a mené une étude quantitative auprès des associations afin de connaître leur façon de vivre la transparence. Puis des entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès des principales parties prenantes, afin de connaître leur opinion et leurs attentes sur le niveau souhaité de transparence des associations et sur leur perception de la volonté des associations d'être transparentes.



À partir de ces études, KPMG présente l'état de la transparence des associations, constate les évolutions et projette les tendances à venir. KPMG fait le lien entre les associations et leurs parties prenantes, qui sont souvent des mondes aux exigences et aux habitudes éloignées.

En partant de ces différentes études, KPMG est en mesure de proposer aux associations des outils pragmatiques qui leur permettent de positionner leur niveau de transparence : des indicateurs de la transparence. Ils sont le fruit d'une réflexion collaborative issue des conclusions de l'observatoire. (...) Cela fait trente ans que KPMG accompagne les associations dans leur quotidien. Par ailleurs, nos spécialistes font partie de groupes de travail à l'origine de textes et de décisions ayant influencé le fonctionnement des associations. Nous sommes impliqués et engagés dans ce secteur. C'est pourquoi KPMG crée cet observatoire qui rend compte des résultats de deux années de recherche.

Observatoire KPMG « Transparence et associations »,
février 2007

8 Soulignez la définition de parties prenantes énoncée par KPMG.

9 Donnez l'évolution de la définition de parties prenantes d'après KPMG.

Le cercle des parties prenantes s'est aujourd'hui élargi à toutes les composantes de la société civile, alors qu'il était limité auparavant aux pouvoirs publics.

10 Donnez les arguments avancés par KPMG pour pousser les associations à s'intéresser aux attentes de transparence de leurs parties prenantes

La baisse des financements publics pousse les associations à la meilleure transparence financière possible afin d'assurer leur pérennité en prouvant à leurs parties prenantes qu'elles n'ont rien à cacher.

La méfiance du public à l'égard des associations montre qu'il est indispensable pour celles-ci d'instaurer un dialogue avec leurs parties prenantes afin d'assurer leur légitimité et leur continuité.

11 Précisez l'objectif de KPMG, à travers la réalisation de cet observatoire.

KPMG a pour objectif de vendre des services aux associations : l'idée est de leur apprendre quels indicateurs de transparence elles peuvent utiliser afin de répondre au mieux aux exigences de leurs parties prenantes.

Les attentes des parties prenantes

Dans la première édition de son observatoire de la transparence, KPMG a montré que les attentes des parties prenantes (financeurs, donateurs, contrôleurs, bénévoles, banques, usagers...) étaient spécifiques à leur nature. [...]

Les exigences des parties prenantes sont d'autant plus fortes que les enjeux sont jugés importants. KPMG a notamment démontré que, sur un total de 27 critères recensés en matière de transparence, les pouvoirs publics considèrent que 18 sont « très importants », les organismes de contrôle en retiennent 20, les donateurs n'en retiennent que 9, les bénévoles 8, et les banques 4.

Il est donc fondamental, pour les associations, de bien connaître ces exigences, et de trouver un bon équilibre entre une excessive préoccupation de satisfaire chacun en tout point et une insuffisante attention à ces sujets.

Les trois piliers de la transparence, aujourd'hui

Chronologiquement, c'est le besoin de clarifier l'utilisation des fonds qui a paru le plus urgent, avec une première

dimension, aujourd'hui encore la plus connue, la notion d'information financière.

Une deuxième dimension émerge, peu à peu : on ne peut plus concevoir une association transparente si elle n'a pas mis en place un mode de fonctionnement lisible et visible : on aborde ici la notion de gouvernance. Enfin, une association saura démontrer sa transparence si elle montre sa capacité de remise en question, d'adaptabilité, d'efficacité et de prise en compte de l'environnement qui l'entoure : on touche ici à la notion d'évaluation.



Observatoire KPMG « Transparence et associations », avril 2008 ◀

- 12** Expliquez pourquoi il est important que les associations connaissent leurs parties prenantes et mesurent leurs attentes en matière de transparence. Concluez.

Les attentes des parties prenantes sont spécifiques à leur nature comme le montre l'étude de KPMG. Les plus exigeants sont les organismes de contrôle et les pouvoirs publics. Les moins exigeants sont les donateurs, les bénévoles et les banques. Il est donc important pour les associations de comprendre le niveau d'exigence de chaque partie prenante afin de s'y adapter au mieux.

- 13** Précisez les trois principales attentes des parties prenantes dans leur ordre chronologique d'apparition en complétant le schéma ci-dessous.

1- La clarification de l'utilisation des fonds (notion d'information financière)

2- La mise en place d'un mode de fonctionnement lisible et visible

3- La démonstration de leur capacité de prise en compte de l'environnement qui les entoure et de leur nécessaire adaptation à l'évolution de celui-ci

Ma synthèse

I. Des stratégies limitées par la réalisation d'une mission et la prise en compte des parties prenantes

- Quelles sont les missions des associations ?

Les associations, tout comme les collectivités territoriales, se donnent pour mission d'exploiter le patrimoine historique ou touristique d'un territoire local, de développer les compétences artistiques ou sportives de leurs adhérents (clubs de sport, écoles de danse, de théâtre, de musique...). Elles contribuent également à aider les personnes en difficulté.

- Quelle est l'influence des parties prenantes ?

Les associations se doivent de bien connaître leurs parties prenantes afin de s'adapter au mieux à leurs exigences. En effet, pour assurer leur pérennité, dans un contexte de baisse des financements publics, elles doivent prouver leur utilisation des fonds reçus en toute transparence, démontrer leur maîtrise de la gouvernance et leur capacité d'adaptation et d'efficacité dans l'environnement qui les entoure.

A Les ressources financières des associations

Doc. 5

Les financements publics et privés des associations

Bilan d'une association

Actif	Passif
Patrimoine de l'association	Ressources financières de l'association
Investissements durables	Fonds associatifs
Stocks	Résultat de l'exercice Réserve de provisions
Créances État/adhérents/usagers/clients	Crédits bancaires à moyen/long terme
Placements, banque, trésorerie	Dettes courantes (fournisseurs, créanciers sociaux et fiscaux)
	Banque (découvert)

Bien que le financement public reste aujourd'hui majoritaire dans le budget des associations employeuses, les récentes politiques de l'État incitent les associations à diversifier leurs sources de financement. [...]

Cette diversification doit avant tout être au service d'une plus grande indépendance du projet associatif.

1 – Le financement privé « interne » des associations se compose de ressources propres (cotisations, don de temps et d'argent) et/ou de production de richesses (prestations réglementées, adhésions, biens et services). Depuis plus de quarante ans, ce type de ressources constitue le moteur essentiel du dynamisme associatif.

Les répercussions de cette économie de richesses non lucratives sur l'économie en général sont très importantes : l'économie du sport et du tourisme en sont des illustrations.

2 – Ce sont les dons issus de la générosité du public qui représentent la majeure partie du financement privé « externe » des associations. On peut chiffrer cette générosité à environ 2,1 milliards d'euros en 2004 sur un budget

total des associations de 45 milliards d'euros. La loi sur le mécénat de 2003 a encore augmenté la capacité pour le contribuable de déduire de ses impôts une partie des dons effectués (entre 66 et 75 %). [...]

Le secteur de la solidarité, nationale et internationale, est celui qui produit le plus de donations privées mais les inégalités sont fortes entre grandes ONG et petites associations locales.

L'exemple du « *street-fundraising* » en fournit une illustration flagrante. Cette technique de marketing direct, qui consiste à solliciter la générosité des particuliers directement dans la rue, permet de fidéliser les donateurs à une cause associative par un système de prélèvement mensuel. Le secteur associatif aurait ainsi trouvé un nouveau mode de financement ? Qu'on ne s'y trompe pas, cette sollicitation fonctionne essentiellement pour les ONG humanitaires bénéficiant d'une forte visibilité médiatique. Pour preuve : seules 20 % des associations utilisent le système des dons.

www.solfia.org ◀

- 1 Quelles sont les ressources des associations qualifiées de « moteur essentiel du dynamisme associatif » ?

Il s'agit du financement privé dit « interne ». Il comprend les ressources propres de l'association, provenant des membres à travers leurs cotisations, leurs dons d'argent et souvent le temps qu'ils offrent pour le bon fonctionnement de l'association. Il comprend aussi la production de services (cours de danse, de théâtre, de musique, de sport...) qui peuvent fournir des rentrées d'argent importantes.

- 2 Surlignez dans le texte la phrase définissant le financement privé « externe ».

- 3 Comment l'État a-t-il essayé d'augmenter le montant de ce financement privé « externe » ?

L'État a essayé d'augmenter ce financement à travers la loi sur le mécénat de 2003 qui permet au contribuable de déduire de ses impôts une partie des dons effectués.

- 4 Quel est le secteur associatif qui produit le plus de financement privé « externe » ? Donnez un exemple de pratique de ce type de financement.

Il s'agit du secteur de la solidarité nationale et internationale. Les techniques de marketing direct sont utilisées, c'est-à-dire la prise de contact directe avec les donateurs potentiels, par exemple dans la rue : le *street-fundraising*.

- 5 Expliquez pourquoi les petites associations locales du secteur de la solidarité bénéficient de moins de donations que les ONG. Les associations locales sont beaucoup moins connues que les ONG, notamment humanitaires, que l'on voit beaucoup dans les médias.

Plus que jamais, l'association va vivre son développement à la croisée des logiques publiques et privées

1 – Mécénat d'entreprise et mécénat de compétence

Un nombre croissant d'associations s'engagent aujourd'hui dans des partenariats durables avec des fondations d'entreprise, sources d'apports financiers mais aussi de compétences.

La mise à disposition de salariés pour réaliser des missions ponctuelles sur demande des associations en fournit un exemple. Ce principe de mécénat de compétence, qui a émergé dans le cadre de grandes entreprises nationales, peine actuellement à atteindre le niveau local.

Comment développer ce dispositif pour impliquer les entreprises du territoire avec les associations de terrain ? [...]

Selon un sondage réalisé par l'Admical, 18 % des entreprises de plus de 200 salariés font du mécénat, 53 % des entreprises mécènes sont des PME, 31 % des entreprises mécènes sont engagées dans des pratiques de mécénat de compétences. L'ensemble aurait ainsi généré un milliard d'euros en 2005. L'accès au mécénat d'entreprise reste néanmoins inégalement réparti selon les associations. Encore une fois, la visibilité des causes qu'elles défendent (solidarité, culture essentiellement) n'est pas étrangère aux choix des entreprises.

Une autre difficulté est liée au temps : le développement des projets associatifs s'inscrit dans le long terme alors que le mécénat répond à des logiques de court et moyen terme. Les entreprises, à la recherche d'image et d'investissement socialement responsable sont quant à elles demandeuses de partenariats avec la société civile. Elles offrent pour cela des normes de conduites éthiques et environnementales développées par une nouvelle génération d'organismes et d'auditeurs [...]. Il y a là une véritable opportunité à saisir pour construire des partenariats novateurs entre la société civile et les entreprises. Néanmoins, les conditions de réussite de ce partenariat résident avant tout dans la préservation et l'indépendance du projet associatif.

2 – Le développement des activités marchandes non lucratives

L'augmentation, depuis deux décennies, de la part des financements privés dans les budgets associatifs est, par ailleurs, liée à la volonté des pouvoirs publics de « solvabiliser » certains secteurs jusqu'alors quasi exclusivement gérés par les associations. C'est le cas des services aux personnes. La « marchandisation » de ces secteurs modifie profondément les modèles économiques associatifs. Ceux-ci passent d'une relation de mandataire au service d'une collectivité locale à celle de prestataire auprès des usagers. [...] Par ailleurs, des statuts spécifiques ont été créés pour entreprendre dans l'économie sociale.

3 – Vers un nouveau modèle économique associatif ?

Si la majorité des associations ont pu faire exister leurs projets sans le moindre financement public ou privé, certaines d'entre elles ont su répondre à des besoins non satisfaits, allant même jusqu'à les révéler. Elles ont ainsi développé un marché qui, avec l'arrivée des entreprises à capitaux, est devenu concurrentiel.

Le tourisme social fut une invention associative, comme le sport pour tous ou la culture pour tous... Le développement d'activités associatives marchandes doit donc continuer à servir le projet associatif initial.

Plus que jamais, l'association va vivre son développement à la croisée des logiques publiques et privées. Dans ce contexte, le financement privé ne doit pas se substituer au financement par la solidarité nationale – dont l'État est le garant.

Il ne doit pas non plus se baser sur la seule logique du « retour sur investissement ». Là encore, la qualité du partenariat entre associations et entreprises lucratives reste à construire. L'enjeu est de taille puisqu'il consiste à faire de la responsabilité sociale une pratique porteuse de sens réellement partagée.

www.solfia.org

6 Expliquez en quoi consiste le mécénat d'entreprise pour les associations. Le mécénat d'entreprise permet aux associations de bénéficier de partenariats avec des fondations d'entreprise, qui peuvent leur verser de l'argent mais aussi leur proposer l'aide de leurs salariés, qui offrent donc leurs compétences aux associations.

7 Donnez les deux principales raisons qui font que le mécénat d'entreprise est plus ou moins utile, et plus ou moins facile d'accès pour les associations.

Tout d'abord, le mécénat d'entreprise est plus facile pour les associations qui défendent des causes liées à la solidarité et à la culture. Ensuite, le mécénat peut difficilement avoir un impact de long terme sur le développement des associations car il se fait généralement sur une période courte.

8 Précisez l'évolution suivie par les associations de services aux personnes.

Les associations de services aux personnes se sont développées, poussées par la demande croissante. Elles se sont alors mises à produire des services marchands et ont désormais des entreprises comme concurrents.

9 Dans quels domaines les associations ont-elles révélé des besoins non satisfaits ? Quelles en ont été les conséquences ? Le tourisme, le sport et la culture sont les domaines que les associations ont révélés et cela a permis le développement d'activités associatives marchandes, et ensuite l'arrivée de concurrents privés, c'est-à-dire d'entreprises, sur ces différents marchés.

Associations locales recherchent bénévoles



Une majorité d'associations saintaises manquent de bonnes volontés. Sont-elles trop exigeantes ou une crise existe-t-elle dans ce milieu ? Éléments de réponse.

Bernard Garraud assure les permanences de France Bénévolat, une association dont le but est de promouvoir le milieu associatif.

Cherche bénévole possédant son permis de conduire, un moyen de locomotion, des connaissances pour réaliser des états des lieux et le goût pour le ménage. Si l'association Vacances et Familles 17 devait rédiger une annonce pour « recruter » ses membres, elle ressemblerait à celle-là. En pénurie de bonnes volontés, Didier Fourgeaud, le salarié de l'antenne saintaise, lance un appel. Pas seulement à Saintes. Alors, le bénévolat est-il en crise ? Quantitative ou qualitative ? « Toutes les associations que j'ai contactées pour l'heure cherchent des bénévoles », confesse Bernard Garraud, adhérent de

France Bénévolat, dont l'antenne a été créée cet automne dans la capitale saintongeaise. Le rôle de cette association est de valoriser et promouvoir le bénévolat, de mettre en relation des associations et des bénévoles et d'accompagner les clubs dans la gestion de leurs adhérents. « Pour autant, je ne pense pas qu'on puisse parler d'une crise du bénévolat, poursuit Bernard Garraud, connu dans la cité pour être aussi coresponsable des Restos du cœur. En France, huit millions de personnes sont bénévoles, il n'y a donc pas de problème de quantité. » « Certaines associations qui ont pignon sur rue n'ont aucun souci, convient Didier Fourgeaud, citant justement en exemple les Restos du cœur de Saintes, qui n'ont pas besoin de salariés tellement ils ont de personnes pour faire tourner l'association. » [...] Il réfléchit d'ailleurs à tisser des liens avec ces grosses structures qui ne fonctionnent pas l'été et qui pourraient prêter main forte, en juillet et août, à Vacances et Familles, s'appuyant sur une statistique : « Avant nous n'avions aucun problème de recrutement, je ne comprends pas pourquoi ça s'est effrité », lâche, perplexe, Didier Fourgeaud. Les nouvelles générations n'ont-elles pas le goût pour l'associatif ? « Faux, assure Margarita Sola, adjointe au maire déléguée à la citoyenneté et à la vie associative. [...] « Parmi les gens en voie de créer une association à Saintes, de plus en plus ont en tête de vivre de leur activité associative. » Des initiatives que Margarita Sola décourage, préférant les adresser à des structures pour monter une micro-entreprise. Mais la professionnalisation des associations existe bel et bien.

www.sudouest.fr

- 10 Expliquez les problèmes mis en évidence dans cet article, et les solutions envisagées pour répondre à ceux-ci.

Cet article met en évidence la pénurie de bénévoles dans la région de Saintes. Une des solutions mises en place est l'initiative de Bernard Garraud, qui a créé une antenne de l'association France Bénévolat dont le but est de promouvoir le milieu associatif.

- 11 Donnez les solutions envisagées par B. Garraud pour répondre à ces problèmes.

Une des solutions mises en place est l'initiative de B. Garraud qui a créée l'association France Bénévolat dont le but est de promouvoir le milieu associatif, de mettre en relation des associations et des bénévoles et d'accompagner les clubs dans la gestion de leurs adhérents.

- 12 Précisez si toutes les associations rencontrent ce problème.

Les associations les plus connues n'ont pas ce problème, bien au contraire, c'est le cas en particulier des Restos du cœur.

- 13 Quelle idée a eu B. Garraud face au constat de la question ci-dessus ?

Il réfléchit à tisser des liens avec les associations comme les Restos du cœur qui n'ont aucun problème de recrutement et qui, ne fonctionnant pas l'été, pourraient aider, en juillet et août, l'association Vacances et Familles.

- 14 Quelle analyse de la position des jeunes par rapport aux associations est donnée dans cet article ?

Une analyse est donnée par une adjointe, qui indique que les jeunes qui créent leur association n'ont plus un objectif de bénévolat mais souhaitent gagner leur vie à travers leur activité associative.

L'usure des bénévoles



Selon les associations locales, la question du bénévolat est posée en termes différents. Un constat commun : l'usure des bénévoles.

Que l'on anime une petite association ou une plus grande, que l'on emploie quelques salariés ou aucun, on déplore les difficultés d'une part à mobiliser de nouveaux bénévoles et d'autre part à renouveler les membres actifs du bureau et notamment le président et le trésorier. Les responsabilités qu'impliquent ces postes, le niveau de compétence nécessaire, l'engagement que cela nécessite et les « risques juri-

diques » qui peuvent peser sur le président et le trésorier raréfieraient les bonnes volontés. Ainsi, faute de renouvellement possible, les « titulaires » de ces postes deviennent dans certains cas des volontaires « désignés » qui désespèrent de trouver des remplaçants pour « assurer la relève ». Au-delà des membres du bureau, la question du bénévolat se pose différemment selon les associations. Pour de nombreuses associations et particulièrement pour les associations non employeuses, les bénévoles sont au cœur du projet associatif. Véritables chevilles ouvrières de l'association, que l'on préfère parfois appeler volontaires pour bien signifier leur engagement, les bénévoles peuvent s'avérer difficiles à mobiliser et à fidéliser. L'origine de ces difficultés est compliquée à identifier. Certains avancent les difficultés socio-économiques que rencontreraient les populations et notamment les jeunes. D'autres évoquent un phénomène de génération, les modalités d'engagement ayant évolué. D'autres encore mentionnent le niveau d'exigence en termes de compétences qui serait demandé par les associations ou qui serait intériorisé à tort par les bénévoles potentiels... Quoi qu'il en soit, la mobilisation des bénévoles et leur fidélisation est une question centrale pour les associations locales.

www.asdo-etudes.fr

- 15 Précisez de quels bénévoles, membres actifs du bureau, il est question dans cet article et le problème qu'ils rencontrent.

Ce sont le président et le trésorier qui doivent avoir des compétences spécifiques car ils gèrent l'association d'un point de vue administratif et financier notamment. Ils sont ainsi personnellement responsables sur leur patrimoine, ce qui limite le nombre de volontaires.

- 16 Identifiez les raisons pouvant expliquer la difficulté à mobiliser et fidéliser les bénévoles dans leur ensemble.

Plusieurs hypothèses sont avancées : les difficultés socio-économiques rencontrées notamment par les jeunes, les modalités d'engagement des jeunes qui ne seraient plus les mêmes que celles des précédentes générations, et les exigences trop importantes en termes de compétences nécessaires dans le milieu associatif.

Ma synthèse

II. Des stratégies de recherche et de pérennisation des ressources financières et humaines

- Quelles sont les ressources financières des associations ?

Ce sont les cotisations des membres, leurs dons, le temps qu'ils consacrent à l'association, les recettes de ventes de biens et services, ainsi que les subventions publiques. Les associations reconnues d'utilité publique bénéficient en plus de donations et de legs privés.

- Quelles sont les ressources humaines des associations ?

Ce sont les bénévoles, indispensables pour gérer l'association en elle-même (fonctions de président, secrétaire, trésorier) et pour mener à bien leurs missions. Le problème actuel est un manque de bénévoles surtout dans les petites associations.

A La diversité des choix stratégiques des associations

Doc. 9

Les partenaires de MSF



Depuis quarante ans, Médecins sans frontières apporte une assistance médicale à des populations dont la vie ou la santé est menacée : principalement en cas de conflits armés, mais aussi d'épidémies, de pandémies, de catastrophes naturelles ou encore d'exclusion des soins. Toutes ces situations nécessitent des ressources médicales et logistiques adaptées. Indépendante de tous pouvoirs politiques, militaires ou religieux, MSF agit en toute impartialité, après évaluation des besoins médicaux des populations. La garantie de l'indépendance de l'association s'enracine dans son financement, assuré par la générosité de ses donateurs privés. En France, en 2010, 96,7 % des ressources de MSF étaient d'origine privée. Aucun fonds n'est accepté du gouvernement français.

Air France

Air France offre chaque année des billets gratuits pour la France et l'international. En 2011, 30 billets aller-simple ont ainsi été offerts par Air France dans le cadre de notre partenariat. Depuis le 1^{er} janvier 2012, les membres du Programme « Flying Blue » peuvent faire don de leurs Miles à MSF. Vos Miles sont utilisés pour l'achat de billets prime dans le cadre de la réalisation des missions de l'association. (...)

Banque Populaire

La BRED Banque Populaire, partenaire historique de l'association, a mis en place dès 2003 une opération de « Parrainage solidaire » auprès de ses clients. Pour chaque nouveau client parrainé ayant choisi Médecins Sans Frontières comme association bénéficiaire, la BRED reverse 5 €. En 2011, la BRED nous a ainsi reversé 31 845 €.

Depuis 2003, les Banques Populaires d'Alsace et des Alpes nous apportent également leur soutien à travers le « Parrainage solidaire ». Pour chaque nouveau client parrainé, nos partenaires nous reversent 20 €. En 2011, les BP d'Alsace et des Alpes nous ont versé chacune 10 000 €.

Les Banques Populaires Régionales qui nous soutiennent incitent également leurs clients à devenir donateurs de l'association, à travers des communications régulières sur nos actions et des appels aux dons qui leur sont envoyés.

Les Cars Rouges

Depuis 2003, la société Les Cars Rouges apporte un soutien fidèle à Médecins Sans Frontières en participant au financement de programmes pédiatriques à hauteur de 50 000 € par an : construction d'un orphelinat à Mygoma au Soudan, programme d'urgence au Liban en 2007, soutien à l'hôpital de Peshawar au Pakistan, etc. En 2012, Les Cars Rouges soutient notre programme de chirurgie reconstructrice pour les blessés de guerre à Amman en Jordanie ainsi que notre exposition photographique itinérante « Terre d'Urgences » présentée actuellement dans les centres commerciaux et les entreprises en France.

Digixo

Digixo, entreprise spécialisée dans la vente sur Internet de produits liés à l'image (appareils photo numériques, objectifs reflex, accessoires photographie et vidéo), propose à ses clients de faire un don à MSF au moment du règlement de leur commande. Depuis le début de notre collaboration, plus de 9 000 € ont été reversés à l'association. Digixo diffuse par ailleurs à ses clients nos messages d'appel aux dons pour les sensibiliser à nos actions et les inciter à devenir donateur régulier de MSF.

Les Éditions Créatives

Les Éditions Créatives conçoivent, fabriquent et commercialisent des cartes de vœux auprès d'entreprises et administrations au profit de MSF. Pour 100 € d'achat sur la collection MSF, Les Éditions Créatives reversent 25 € à l'association.

Les Éditions A2P

Depuis 2008, les Éditions A2P conçoivent et commercialisent, au profit de MSF, des produits de bureau (agendas, répertoires, cartons de rendez-vous et calendriers) à destination des professions médicales. En 2010, notre partenaire nous a reversé 37 572,31 €.

Smart Pharma Consulting

Smart Pharma Consulting, cabinet de conseil en management, organisation et stratégie pour l'industrie pharmaceutique, finance des programmes de Médecins Sans Frontières depuis 2005 à hauteur de 50 000 à 200 000 € selon les années. En 2012, l'entreprise participe au financement de notre programme pédiatrique au Mali à hauteur de 20 000 € sur un budget total de 3,3 millions d'euros.

SNCF

La SNCF, à travers sa filiale CRM Services responsable de la gestion de ses programmes de fidélisation, propose à ses clients de transformer leurs points de fidélité cumulés en un don à Médecins Sans Frontières. 1 250 points équivalent à 5 euros de don à l'association. En 2011, la SNCF, grâce à la générosité de ses clients, nous a ainsi reversé 11 370 €.

White & Case LLP

Depuis 2011, les avocats de White & Case LLP à New York, Paris, Genève et Abu Dhabi ont conseillé le mouvement international MSF à hauteur de 328 heures de *pro bono* (mécénat de compétences) sur des problématiques de risques et de gouvernance. Ils ont notamment accompagné MSF France sur la rédaction de contrats informatiques, d'accords liés à l'affrètement international et sur des questions d'assurances.

www.msf.fr

- 1 Expliquez pourquoi Médecins sans frontières n'a pas de partenariat avec l'État français. MSF n'accepte aucun fond du gouvernement français car l'association veut garder ainsi son indépendance financière à l'égard de l'État.
- 2 Définissez les différents types de partenariats à partir des exemples ci-dessus.
Il s'agit de partenariats financiers et de partenariats non financiers axés sur des offres de produits ou de services.
- 3 Comment peut-on qualifier la décision de MSF en ce qui concerne sa recherche de partenaires ?
C'est une décision stratégique car elle engage l'association sur le long terme dans le choix de ses partenaires, que leurs apports soient financiers ou non.

Doc. 10

Emmaüs France diversifie ses activités

En hiver 1954, le froid atteint des niveaux très importants. La situation est aggravée par la pénurie de logements qui suit la Seconde Guerre mondiale. L'abbé Pierre lance alors un appel sur les ondes de Radio Luxembourg.

Cet appel déclenche « l'insurrection de la bonté », entendu à la fois par les pouvoirs publics, mais aussi par l'ensemble de la société française, qui y répondra massivement. Les dons en nature, et en argent, sont collectés dans un premier temps à l'hôtel Rochester.

C'est en 1954 que l'association Emmaüs est créée dans le but d'organiser ce mouvement. L'immeuble du 32 rue des Bourdonnais, siège de l'association, est acheté avec l'argent de l'insurrection de la bonté. Par la suite, le mouvement Emmaüs se regroupera au sein d'Emmaüs International (à partir de 1971) et, pour la branche française, d'Emmaüs France (à partir de 1985). L'association Emmaüs continue à exister en tant que telle, mais s'occupe désormais exclusivement des centres d'hébergement et autres centres d'accueil de Paris et de la proche banlieue.

La diversification des activités et la création de structures diverses

Les années suivantes voient la création de nombreuses structures au sein d'Emmaüs : HLM Emmaüs (aujourd'hui Emmaüs Habitat), UNASL (Union nationale d'aide aux sans-logis) (février 1955) qui devient en 1957 Confédération générale du logement, puis SOS familles Emmaüs, ainsi qu'un grand nombre de communautés Emmaüs.

En 1958, l'Union centrale de communautés Emmaüs (UCC) est créée. Elle regroupe environ 14 communautés Emmaüs qui expriment leur désir de structurer et de professionnaliser Emmaüs. Il s'agit surtout de mettre en place un salariat des responsables, un recrutement de ces derniers à l'externe, une formation poussée de type professionnel.

Depuis janvier 2003 et la réforme menée par Martin Hirsch, Emmaüs France est organisé en trois branches, regroupant trois secteurs d'activité distincts :

• La branche communautaire

Ces communautés ont une activité qui consiste à recevoir les dons des particuliers (meubles, vêtements, bibelots, vélos, etc), à les remettre en état si besoin et à les revendre à un prix peu élevé. Les communautés accueillent aujourd'hui près de 3 880 personnes exclues. Ces personnes accueillies sont appelées « compagnons d'Emmaüs ». Elles sont auto-suffisantes et ne reçoivent aucune subvention de fonctionnement.

• La branche action sociale et logement

La branche action sociale et logement d'Emmaüs France est principalement constituée de centres d'hébergement de Paris, de la Fondation Abbé-Pierre pour le logement des défavorisés, créée en 1988, qui rénove des logements insalubres et publie tous les ans un rapport sur le mal-logement en France, et de Emmaüs Habitat (anciennement HLM Emmaüs), une société de gestion de HLM.

• La branche économie solidaire et insertion

Les structures de la branche économie solidaire et insertion sont principalement les comités d'amis d'Emmaüs, associations constituées uniquement de bénévoles, fonctionnant sur le même type d'activités que les communautés, et reversant leurs bénéfices à la solidarité ; les relais, réseau d'entreprises sociales travaillant dans le recyclage et le réemploi du textile ; et les chantiers d'insertion.



- 4 Expliquez l'acte fondateur de l'association Emmaüs, et la première mission de l'association.
L'acte fondateur est l'achat de l'immeuble de la rue des Bourdonnais, avec les dons obtenus à la suite de l'appel de l'abbé Pierre. La mission de l'association est d'héberger les personnes sans abri.
- 5 Soulignez les structures qui ont ensuite été créées en France.
- 6 Entourez l'objectif de la création de l'Union centrale de communautés Emmaüs (UCC).
- 7 Repérez les trois secteurs d'activité qui ont été créés par la réforme impulsée en janvier 2003, et surlignez l'activité de chaque secteur. Les trois secteurs d'activité sont la branche communautaire (remise en état d'objets donnés par les particuliers, afin de les revendre), la branche action sociale et logement (centres d'hébergement) et la branche économie solidaire et insertion (associations de bénévoles travaillant dans le recyclage, les chantiers d'insertion... et reversant le bénéfice de ces activités).

Le contrôle des associations subventionnées



Les textes applicables en matière de contrôle des subventions accordées à des associations ne font pas défaut. Toutefois, on assiste depuis peu à une remise à plat des priorités du législateur, sous la double contrainte budgétaire et de l'opinion publique : au contrôle *a posteriori* traditionnel et souvent théorique s'est peu à peu substitué un contrôle préalable dont les contours ont été récemment définis.

Les collectivités publiques qui accordent des subventions peuvent se donner en amont les moyens d'un contrôle préalable, en exigeant des organismes bénéficiaires la réunion d'un certain nombre de conditions tenant à leur fonctionnement, leur comptabilité et l'emploi des aides, objet de leur

demande. C'est ce que font déjà nombre de collectivités territoriales, aujourd'hui principaux soutiens et pourvoyeurs de fonds du secteur associatif.

S'agissant des contrôles et vérifications effectués par ceux qui ont mandaté les subventions, l'État, via les ministères mais aussi les collectivités territoriales, est plus rigoureux qu'autrefois.

La répétition, c'est-à-dire la restitution des subventions affectées à un emploi autre que celui prévu dans la convention, n'est plus une hypothèse de travail ; on assiste, en outre, à une remise en cause plus fréquente du principe de l'aide. La Cour des comptes ainsi que les chambres régionales des comptes ne se contentent pas de vérifier la régularité des opérations et la qualité de la gestion des organismes qu'elles contrôlent ; elles s'autorisent également à formuler une opinion sur la politique et la stratégie poursuivies. Ce dernier volet est toutefois fortement contesté par les associations et fondations, qui considèrent que les juridictions financières n'ont pas, dans leur mission, le pouvoir d'intervenir en opportunité. Nous ne saurions, pour conclure, insister assez sur l'authentique réforme culturelle que l'État vient d'impulser au cours des trois dernières années en matière de contrôle des subventions et, plus généralement, de relations entre associations et collectivités publiques.

Désormais, les parties en présence sont fermement invitées, quand elles n'en ont pas l'obligation, à contractualiser l'intégralité de leurs rapports.

<https://static.societegenerale.fr> ◀

- 8 Expliquez en quoi le contrôle des associations subventionnées a changé. Vous en expliquerez les raisons.

Le législateur a remplacé le contrôle *a posteriori* par un contrôle préalable des associations subventionnées, pour répondre aux interrogations de l'opinion publique et aux contraintes budgétaires.

- 9 Précisez les conditions mises en place par les collectivités locales pour verser des subventions.

Les collectivités publiques demandent que soient fournis des éléments expliquant le fonctionnement des associations, leur comptabilité et la justification de leurs demandes d'aides.

- 10 Identifiez en quoi le contrôle de l'État est plus rigoureux ces dernières années.

Le contrôle de l'État est plus rigoureux grâce à la Cour des comptes et aux chambres régionales des comptes, qui vérifient la régularité des opérations, la qualité de la gestion et donnent également leur avis sur la politique et la stratégie poursuivies.

- 11 Donnez les arguments des associations et des fondations, qui ne sont pas d'accord sur ce contrôle de leurs stratégies et de leurs politiques.

Ces associations et fondations considèrent que la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes sont des juridictions financières, et n'ont donc pas les compétences pour juger des stratégies mises en place par les associations.

Évolution du système de contrôle de leurs satellites par les collectivités locales

L'évaluation de la performance de la gestion des subventions publiques

L'enjeu : ce sont plusieurs dizaines de millions d'euros que certaines collectivités attribuent à des organismes associés, principalement des associations. Les secteurs les plus couramment concernés sont l'action sociale, l'insertion professionnelle, la culture, les loisirs et le sport. Considérant les sommes en jeu, les collectivités locales prennent conscience que les audits de conformité ne suffisent plus. Elles lancent de plus en plus fréquemment des appels d'offres auprès de cabinets d'audit, d'experts-comptables disposant d'un département consulting ou de consultants d'autres horizons, pour évaluer la performance de la gestion des crédits publics de subventions.

Objectif de cet audit : porter un regard sur l'efficacité du service rendu, et s'assurer que d'autres acteurs ne seraient pas plus performants.

Difficulté de l'exercice : faire une évaluation portant sur l'activité et les moyens associés, sans remettre en cause l'indépendance de la structure ni son autonomie de gouvernance. Ces audits prennent en compte trois facteurs :

- l'effectivité du service rendu : les services rendus par l'association correspondent-ils bien à l'objet social de l'association, et à la demande de la collectivité ?
- son efficacité : les résultats quantitatifs et qualitatifs attendus par la collectivité sont-ils bien atteints ?

- son efficacité : les moyens humains et matériels engagés pour atteindre les résultats sont-ils appropriés et d'un volume et d'un coût raisonnables ? On approche ici d'une évaluation de la productivité des facteurs et acteurs utilisés.

[...] Cette évolution vers l'évaluation de la performance de gestion des crédits publics est significative des nouvelles préoccupations des collectivités locales. Dès les années 2000, à la demande des chambres régionales des comptes, des contrats pluriannuels avec des cabinets de consulting ont été signés pour réaliser des audits sur des associations importantes.

Aujourd'hui, la gestion des missions externalisées est arrivée à maturité. Un nouveau cap est franchi dans la pertinence exigée de ces contrôles de performance. C'est là que l'expérience et les compétences pluridisciplinaires des cabinets d'expertise comptable et de conseil en gestion peuvent trouver à s'exprimer, les cahiers des charges des collectivités étant souvent encore imprécis sur ce troisième volet. Aux experts-consultants de proposer les méthodologies et les critères d'appréciation, avec une finalité : garantir aux administrés que les fonds publics sont gérés efficacement et que les services rendus sont performants. Cette tendance s'inscrit parfaitement dans la démarche plus générale, mise en œuvre depuis quelques années d'évaluation des services publics.

www.bakertillyfrance.com

- 12 Expliquez quel est l'enjeu de l'évaluation de la performance de la gestion des subventions publiques.

L'enjeu de cette évaluation, ce sont les sommes en jeu, car les collectivités attribuent plusieurs dizaines de millions d'euros aux associations pour les aider à remplir leurs missions.

- 13 Surlignez les principaux secteurs concernés par les subventions des collectivités aux associations.

- 14 Soulignez l'apport des cabinets d'expertise comptable et de conseil en gestion pour les collectivités locales.

- 15 Expliquez les outils mis en place par les collectivités pour évaluer la performance de la gestion des crédits publics de subvention.

Les collectivités demandent à des cabinets d'audit de mesurer l'efficacité du service rendu par l'association subventionnée afin de s'assurer que d'autres acteurs ne seraient pas plus performants pour rendre ce service.

Ma synthèse

III. Des choix stratégiques nécessitant un contrôle stratégique

- Quels choix stratégiques peuvent faire les associations ?

Les associations peuvent nouer des partenariats financiers ou non financiers avec d'autres associations, des entreprises ou des organisations publiques. Elles peuvent choisir de diversifier leurs activités, et même développer des activités commerciales.

- Comment les associations sont-elles contrôlées ?

Le contrôle des associations subventionnées a beaucoup évolué. L'État et les collectivités publiques sont de plus en plus exigeants sur l'utilisation des aides aux associations et les contrôles se sont multipliés, à tous les niveaux.

1 - LES ASSOCIATIONS RECONNUES D'UTILITÉ PUBLIQUE

Doc. 1

Les associations reconnues d'utilité publique peuvent recevoir, outre des dons manuels, des donations et des legs. Au-delà de cet effet proprement juridique, la reconnaissance d'utilité publique est perçue par le monde associatif comme un label conférant à l'association qui en bénéficie une légitimité particulière dans son domaine d'action. Conditions requises : aucun texte ne définit ni le contenu, ni les critères de l'utilité publique. Toutefois, la pratique administrative a permis de dégager les critères suivants :

- un but d'intérêt général, en tout état de cause distinct des intérêts particuliers de ses propres membres. Les activités de l'association doivent couvrir un des domaines suivants : philanthropique, social, sanitaire, éducatif, scientifique, culturel ou doivent concerner la qualité de la vie, l'environnement, la défense des sites et des monuments, la solidarité internationale ;
- une influence et un rayonnement suffisant et dépassant, en tout état de cause, le cadre local ;
- un nombre minimum d'adhérents (fixé à titre indicatif à 200) ;
- la tenue d'une comptabilité claire et précise ;
- une solidité financière tangible qui se traduit notamment par un montant annuel minimum de ressources estimé à 46 000 €, provenant essentiellement des ressources propres de l'association (cotisations, produits financiers, production de services, etc.), le montant des subventions publiques ne devant pas en principe excéder la moitié du total, afin de garantir son autonomie. Par ailleurs, les résultats des trois derniers exercices doivent être en principe positifs ;
- des statuts de l'association qui apportent des garanties quant à la cohérence des buts et des moyens de l'association, l'existence de règles permettant un fonctionnement démocratique et la transparence d'une gestion financière désintéressée (notamment en encadrant les cumuls de fonctions de dirigeant bénévole et de salarié) ;
- une période probatoire de fonctionnement d'au moins trois ans après la déclaration initiale de l'association à la préfecture. Il s'agit d'un délai d'épreuve permettant de vérifier que l'association répond bien aux critères énumérés ci-dessus. Cette période n'est toutefois exceptionnellement pas exigée si les ressources prévisibles sur un délai de trois ans de l'association sont de nature à assurer son équilibre financier.

<http://vosdroits.service-public.fr>

1 Donnez les ressources accessibles à toutes les associations.

Il s'agit de deux types de ressources :

- celles liées au financement privé correspondant à leur activité de vente de biens et de services, les adhésions de leurs membres ainsi que les dons effectués par des personnes physiques ou des personnes morales ;
- celles liées au financement public sous forme de subventions d'une organisation publique quelle qu'elle soit.

2 Précisez les ressources supplémentaires auxquelles peuvent prétendre les associations reconnues d'utilité publique.

Les associations reconnues d'utilité publique peuvent bénéficier de donations et de legs.

3 Identifiez les critères quantitatifs qui sont nécessaires à la reconnaissance d'utilité publique.

Les critères quantitatifs qui sont nécessaires à la reconnaissance d'utilité publique sont : un nombre minimum d'adhérents fixé à 200, une solidité financière tangible avec un montant minimum de ressources de 46 000 euros provenant essentiellement de ressources propres, et les résultats des trois derniers exercices positifs, ainsi que la tenue d'une comptabilité claire et précise.

4 Identifiez les critères qualitatifs qui sont nécessaires à la reconnaissance d'utilité publique.

Les critères qualitatifs qui sont nécessaires à la reconnaissance d'utilité publique sont : un but d'intérêt général, une influence et un rayonnement suffisants, des statuts apportant des garanties quant à la cohérence des buts et des moyens de l'association.

2 - LA VIE ASSOCIATIVE VUE PAR LES ASSOCIATIONS LOCALES

Doc. 2

Si la vie associative est avant tout une « formidable aventure », cela ne signifie pas qu'elle soit exempte de difficultés.

Si les premiers mots pour caractériser le vécu associatif sont positifs, dans un second temps des qualificatifs nettement plus nuancés émergent. Peuvent être évoquées les « galères » de la vie associative. L'épuisement de ses membres et notamment ceux du « bureau » est également cité.

L'aventure peut ainsi s'avérer au fil du temps exténuante. Une très nette majorité d'ailleurs, 79 % des participants à nos groupes de travail, considèrent que la gestion de la vie associative est difficile ou très difficile. Les difficultés énoncées sont de différentes natures, mais se cristallisent sur trois grandes problématiques : la difficulté à rechercher et à obtenir des financements (pour 54 % des participants aux groupes de travail), le recrutement de bénévoles et de membres du bureau (51 %), et la pérennité financière de l'association (49 %).

Si la problématique financière est forte, il est important de souligner qu'elle est moins prégnante pour les plus petites associations et notamment pour celles qui n'emploient pas de salariés.

Les principaux sujets de préoccupation des associations rencontrées

Proportion des associations ayant cité les difficultés suivantes :	
La difficulté à rechercher et obtenir des financements	54 %
Le « recrutement » de bénévoles/membres du bureau et leur mobilisation dans la durée	51 %
La pérennité financière de la structure	49 %
Le manque de ressources/compétences pour développer des projets et des activités	30 %
Les problèmes de locaux	23 %
La difficulté à être employeur	17 %
La difficulté à se faire reconnaître par les élus locaux	16 %
La difficulté à concilier réponse à la « commande publique » et initiative associative	16 %
Autre difficulté	20 %

Le manque de compétences et de ressources pour développer des projets représente également une difficulté pour près d'une association sur trois. Faute de salariés, mais également faute de compétences disponibles, les associations peuvent éprouver des difficultés à développer autant qu'elles le souhaiteraient de nouveaux projets. Enfin, la thématique des « locaux » représente une difficulté importante pour un quart des associations. C'est notamment le cas pour les jeunes associations qui peinent au démarrage à trouver des locaux adaptés à leur activité et à leurs ressources.

www.asdo-etudes.fr

- 1 Donnez la principale difficulté de la vie associative, et expliquez pourquoi cette difficulté est moins importante dans les petites associations. La première difficulté de la vie associative est la recherche de financement. Elle est moins importante dans les petites associations car elles emploient peu ou pas du tout de salariés, qui représentent un poste de dépense important dans les associations plus grandes.
- 2 Précisez la deuxième difficulté de la vie associative et expliquez pourquoi cette difficulté est plus importante dans les petites associations. La deuxième difficulté est le recrutement des bénévoles et des membres du bureau. Sur ce point-là, les petites associations rencontrent davantage de difficultés car, n'étant pas connues, elles ont davantage de mal à mobiliser les volontaires, alors que certaines grandes associations refusent même des bénévoles (exemple des Restos du cœur).
- 3 En quoi le manque de compétences et de ressources limite-t-il le développement des projets des associations ? Dans ces circonstances, que peut apporter le mécénat d'entreprise et le mécénat de compétence ?
Une association dont les membres n'ont pas les compétences adaptées au développement des projets qu'elle porte ne peut pas se développer comme elle le souhaiterait. Le mécénat de compétence est la mise à disposition de salariés par les entreprises, au profit de certaines associations, pour réaliser des missions ponctuelles.

Des stratégies limitées par...

... la réalisation des missions des associations :

- valorisation des ressources locales
- développement des compétences

... l'influence des parties prenantes : personnes impliquées de près ou de loin dans les activités de l'association et qui à ce titre souhaitent y exercer un droit de regard

Des stratégies de recherche et de pérennisation des ressources financières et humaines

Les ressources financières :

- ressources accessibles à toutes les associations : ressources propres (adhésions, recettes de ventes, dons) et subventions
- donations et legs privés, pour les associations reconnues d'utilité publique, permettent d'élargir leurs possibilités de ressources

Les ressources humaines : bénévoles, salariés et volontaires

Des choix divers nécessitant un contrôle

La diversité des choix stratégiques des associations :

- choisir de s'associer avec d'autres organisations
- diversifier ses activités
- développer des activités marchandes

La nécessité de contrôler les associations subventionnées :

un contrôle préalable plus rigoureux des associations subventionnées tant par l'État que par les collectivités territoriales

Mots clés

• **Développement de l'association** : une association peut se développer en se spécialisant sur un domaine d'activité ou en se diversifiant à travers différentes activités.
• **Diversification des ressources** : développement de res-

sources financières et humaines permettant d'acquérir de nouvelles compétences, pour développer différentes activités.

• **Reconnaissance d'utilité publique** : une association qui a un but d'intérêt général peut être recon-

nue d'utilité publique en Conseil d'État, sous réserve de remplir six critères, dégagés par la pratique administrative.

• **Spécialisation** : maintien d'une association sur un seul domaine d'activité.

SYNTHÈSE RÉDIGÉE

PEUT-ON PARLER DE STRATÉGIES POUR LES ASSOCIATIONS ?

La stratégie des associations est fondée sur les missions qu'elles se sont assignées à travers leurs statuts et les orientations définies lors des assemblées générales des adhérents. Le paysage du monde des associations est varié. Une multitude de petites associations aux ressources financières limitées et animées par des bénévoles côtoient de grandes associations dont le fonctionnement est proche de celui des grandes entreprises (recours à un personnel salarié nombreux et spécialisé, campagnes de communication importantes, organisation fortement structurée...). Même si le processus stratégique concerne toutes les associations, il est beaucoup plus élaboré et formalisé pour les plus grandes.

Dans les associations, la réflexion stratégique est particulièrement orientée vers la recherche et la pérennisation des ressources financières (dons, subventions, mécénat, activités marchandes...) et humaines (recrutement et fidélisation des bénévoles notamment).

Comme pour les autres organisations, il est nécessaire d'opérer un contrôle stratégique en mesurant la performance des associations au regard des objectifs préalablement fixés (accroissement du nombre d'adhérents, quantité et qualité des prestations fournies...).

I. Des stratégies limitées par la réalisation d'une mission et la prise en compte des parties prenantes

A. Les missions de l'association

Les associations, tout comme les organisations publiques, ont comme missions la valorisation des ressources locales et le développement des compétences.

1) La valorisation des ressources locales

Certaines associations (de même que les collectivités territoriales) se donnent pour mission d'exploiter le patrimoine historique ou touristique d'un territoire, à travers des projets économiques, culturels, touristiques. Les Journées du patrimoine sont ainsi l'occasion pour les associations culturelles de mettre en valeur le patrimoine de leur territoire.

2) Le développement des compétences

Dans le domaine associatif, différentes écoles comme les clubs sportifs, les écoles de musique, les écoles de danse ou de théâtre développent des talents et permettent à certains jeunes de former un projet professionnel dans leur domaine (futur sportif, musicien, danseur, acteur professionnel, ou professeur dans le domaine du sport, de la danse, de la musique ou du théâtre).

B. L'influence des parties prenantes

Les associations se doivent de bien connaître leurs parties prenantes, afin de s'adapter au mieux à leurs exigences. En effet, pour assurer leur pérennité, dans un contexte de baisse des financements publics, les associations doivent prouver leur utilisation des fonds reçus en toute transparence, démontrer leur maîtrise de la gouvernance et leur capacité d'adaptation et d'efficacité dans l'environnement qui les entoure. En effet, les exigences et par là même l'influence des parties prenantes sont d'autant plus fortes qu'il est fondamental, pour les associations, de bien les connaître et de trouver un bon équilibre entre une excessive préoccupation de satisfaire chacun en tous points, et une insuffisante attention à ces sujets.

À l'heure actuelle, les parties prenantes estiment que les associations doivent par ordre d'importance :

1. clarifier l'utilisation des fonds, d'où l'importance de la notion d'information financière ;
2. mettre en place un mode de fonctionnement lisible et visible : on aborde ici la notion de gouvernance ;
3. démontrer leur capacité de remise en question, d'adaptation, d'efficacité et de prise en compte de l'environnement qui les entoure : on touche ici à la notion d'évaluation.

II. Des stratégies de recherche et de pérennisation des ressources financières et humaines

A. Les ressources financières

1) Les ressources accessibles à toutes les associations

Tout d'abord, ce sont les ressources propres de l'association, fruit de son activité : adhésions, recettes de ventes de produits ou services (spectacles ou animations diverses).

Ensuite, ce sont les ressources constituées par les subventions, qui peuvent être versées par une organisation publique : commune, département, région mais aussi un ministère, une institution européenne, etc.

2) Des ressources supplémentaires pour les associations reconnues d'utilité publique

Les donations et les legs privés ne sont possibles que pour les associations reconnues d'utilité publique, c'est-à-dire ayant rempli un certain nombre de critères très stricts. Cette reconnaissance d'utilité publique permet d'élargir les possibilités de ressources des associations. Aucun texte ne définit ni le contenu ni les critères de l'utilité publique. Toutefois, la pratique administrative a permis de dégager quelques critères.

Un but d'intérêt général, distinct des intérêts particuliers de ses propres membres. Les activités de l'association doivent couvrir un des domaines suivants : philanthropique, social, sanitaire, éducatif, scientifique, culturel, ou doivent concerner

la qualité de la vie, l'environnement, la défense des sites et des monuments, la solidarité internationale.

Une influence et un rayonnement suffisant et dépassant, en tout état de cause, le cadre local. **Un nombre minimum d'adhérents** (fixé à titre indicatif à 200). **La tenue d'une comptabilité** claire et précise,

Une solidité financière tangible, qui se traduit notamment par un montant annuel minimum de ressources estimé à 46 000 €, provenant essentiellement des ressources propres de l'association. **Des statuts de l'association** qui apportent des garanties quant à la cohérence des buts et des moyens de l'association, l'existence de règles permettant un fonctionnement démocratique et la transparence d'une gestion financière désintéressée. **Une période probatoire de fonctionnement d'au moins trois ans** après la déclaration initiale de l'association à la préfecture.

B. Les ressources humaines

Bien souvent, les associations fonctionnent grâce à leurs bénévoles, qui constituent pour elles une ressource fondamentale. Outre les bénévoles, les associations emploient parfois des salariés, auxquels s'applique le droit du travail. On peut aussi trouver des volontaires, dont le statut est à mi-chemin entre les bénévoles et les salariés. Ainsi, les volontaires perçoivent une indemnité inférieure au smic et bénéficient d'avantages sociaux (cotisation aux régimes de retraite et chômage).

Le recrutement des bénévoles et des membres du bureau est difficile, surtout pour les petites associations. En effet, n'étant pas connues du grand public, elles ont davantage de mal à mobiliser les volontaires, alors que certaines grandes associations au contraire refusent parfois des bénévoles (exemple des Restos du cœur). En ce qui concerne les membres du bureau, un autre problème tient aux compétences spécifiques qu'ils doivent avoir pour gérer l'association d'un point de vue administratif et financier, et à leur responsabilité sur leur patrimoine, ce qui limite les bonnes volontés.

III. Des choix stratégiques divers nécessitant un contrôle stratégique

A. La diversité des choix stratégiques des associations :

1) Partenariats avec d'autres organisations

Le choix des partenaires, qu'ils soient financiers ou non, est un choix stratégique majeur. S'associer avec d'autres organisations (entreprises, organisations publiques) est une décision stratégique. Ainsi, Médecins sans frontières ne souhaite pas avoir recours à un financement public, pour conserver son indépendance.

2) Diversification des activités et développement d'activités

Parmi la diversité des orientations stratégiques adoptées par les associations, on trouve le développement d'une activité marchande afin d'assurer un financement pérenne. C'est le cas des concerts et des disques des Enfoirés, qui assurent par exemple une partie des ressources des Restaurants du cœur.

Une autre orientation stratégique possible est la diversification des activités de l'association comme l'a fait l'association Emmaüs, qui a commencé par soutenir les sans-abri, et qui a diversifié son champ d'action, à travers la création de trois secteurs d'activité : la branche communautaire (remise en état d'objets donnés par les particuliers, afin de les revendre), la branche action sociale et logement (centres d'hébergement) et la branche économie solidaire et insertion (associations de bénévoles travaillant dans le recyclage, les chantiers d'insertion... et reversant le bénéfice de ces activités).

B. La nécessité de contrôler les associations subventionnées

Le contrôle des associations subventionnées a beaucoup évolué. L'État et les collectivités publiques sont de plus en plus exigeants sur l'utilisation des aides aux associations, et les contrôles se sont multipliés, à tous les niveaux. En effet, le législateur a remplacé le contrôle *a posteriori* par un contrôle préalable des associations subventionnées, pour répondre aux interrogations de l'opinion publique et aux contraintes budgétaires. Le contrôle de l'État est donc plus rigoureux, à travers la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes, car elles vérifient la régularité des opérations, la qualité de la gestion et donnent également leur avis sur la politique et la stratégie poursuivies. De même, les collectivités publiques demandent que soient fournis des éléments expliquant le fonctionnement des associations, leur comptabilité, et la justification de leurs demandes d'aides car les collectivités attribuent plusieurs dizaines de millions d'euros aux associations pour les aider à remplir leurs missions. Ainsi, les collectivités demandent à des cabinets d'audit de mesurer l'efficacité du service rendu par les associations subventionnées afin de s'assurer que d'autres acteurs ne seraient pas plus performants pour rendre ce service.

LE MUSÉE DU LOUVRE

Héritier du siècle des Lumières et de la Révolution française, le Louvre s'est vite imposé comme le « musée des musées », une institution qui n'a cessé, depuis, de servir de modèle et de référence.

Aujourd'hui à la croisée des chemins, face à une ambition affichée de développement, son management doit évoluer.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en répondant aux questions suivantes.

- 1** Identifiez les ressources financières du musée du Louvre.
- 2** Montrez que l'évolution de la politique financière du Louvre est une nécessité.
- 3** Repérez les problèmes de management qui découlent de la politique financière adoptée.
- 4** Selon vous, les choix stratégiques du musée du Louvre sont-ils comparables à ceux d'une entreprise ?
- 5** Présentez les raisons stratégiques qui peuvent pousser les entreprises à développer des partenariats avec le musée du Louvre.

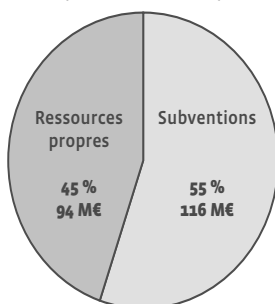
- **Annexe 1** Le Louvre, plus qu'un musée, une entreprise multinationale, p. 128
- **Annexe 2** Le Louvre s'installe à Lens, p. 128
- **Annexe 3** Records de fréquentation au musée du Louvre, p. 129
- **Annexe 4** Les horizons nouveaux du musée du Louvre, p. 129
- **Annexe 5** Le contrat de performance du musée du Louvre, p. 129
- **Annexe 6** Les marques entrent au Louvre par la grande porte, p. 130
- **Annexe 7** L'âme de Breguet, p. 130

Le Louvre, plus qu'un musée, une entreprise multinationale

À 58 ans, Henri Loyrette incarne un nouveau modèle de dirigeant, capable de concilier mission de service public et bénéfice d'exploitation (+ 16 millions d'euros en 2009). [...] Sa conviction ? L'amateur d'art est aussi un client et il recherche autant l'enrichissement intellectuel que l'émotion et le plaisir. Pour lui offrir les trois, dans le contexte tendu des finances de l'État, le musée doit augmenter ses recettes par ses propres moyens.

À commencer par la billetterie, qui représente plus du tiers de ses revenus directs. Henri Loyrette s'est donné comme objectif d'accroître encore le trafic, déjà dense, sous la Pyramide. En multipliant les expositions temporaires, cinq en ce moment, sur l'Antiquité en livres ou l'art contemporain russe. Et en ouvrant régulièrement de nouvelles galeries : l'art grec classique en juin dernier, les arts islamiques l'an prochain... Résultat : en 2010, la fréquentation du Louvre devrait dépasser les 9 millions de visiteurs (+ 5 %) et générer 42 millions d'euros. Un trésor de guerre stratégique : 20 % du prix des billets (9,50 euros au tarif plein) file directement dans le fonds destiné aux nouvelles acquisitions. Le hic ? Les capacités d'accueil se rapprochent de la saturation, estimée à 12 millions de personnes par an. Une mission a donc été lancée pour optimiser l'espace actuel, voire l'agrandir. « Mais les possibilités sont limitées », reconnaît-on en interne.

Origines des recettes du Louvre - 2011
(en millions d'euros)



Henri Loyrette le sait. D'où l'importance qu'il accorde au mécénat : avec 33 millions d'euros, c'est la deuxième source de cash pour le Louvre. Chaque jour, une vingtaine de spécialistes de la collecte de fonds démarchent les Axa, Vivendi, Accenture et autres multinationales, en leur van-

tant les avantages du statut de mécène : prestige, rayonnement culturel... et déduction fiscale. Certaines entreprises, comme Total (10 millions d'euros de dons depuis 2001), en profitent même pour offrir l'accès aux collections permanentes à tous leurs salariés. Quelques dizaines de *happy few* se souviennent aussi avec émotion du dîner de gala donné l'été dernier dans les salles réaménagées des antiquités grecques. Sous le regard énigmatique de la *Vénus de Milo*, ils ont levé leur verre en l'honneur de la chaîne de télévision japonaise NTV, qui a financé les travaux à hauteur de 2 millions d'euros. [...]

Pour améliorer son compte de résultat, le Louvre n'hésite pas, enfin, à vendre son image. Le chèque de 1 million d'euros versé il y a quatre ans par les producteurs de *Da Vinci Code*, film auquel les galeries du musée avaient servi de décor, a donné des idées. Une journée de tournage se facture désormais plus de 20 000 euros.

Évidemment, les critiques sur une possible « dérive commerciale » fusent. « Quand on voit certaines opérations montées au bénéfice manifeste d'intérêts privés, on se demande si la quête du profit n'a pas pris le pas sur la mission scientifique du musée », peste un ancien conservateur, visant la récente exposition « Les Routes d'Arabie », sponsorisée par la Fondation Total, qui possède de nombreux intérêts économiques dans la région. [...]

Collecte de fonds privés, licence de marque, prestations de conseil, diversification... tous ces changements placent le Louvre dans une position charnière, entre grosse structure publique et multinationale. Pour faire passer ce cap aux 2 150 salariés de l'établissement, dont les deux tiers sont des fonctionnaires, Henri Loyrette s'est entouré de consultants rompus à l'exercice : McKinsey a remis à plat toutes les procédures internes, et Ernst & Young la politique d'achats. Négociées dans le cadre d'un mécénat de compétences, ces missions n'ont pas coûté un centime au musée. « Notre statut nous impose de respecter le Code des marchés publics, précise Hervé Barbaret. Pour le reste, je travaille comme le DG de n'importe quelle entreprise. »

Francis Lecompte, *Capital*, 21 janvier 2011 ◀

Le Louvre s'installe à Lens

Dernier relais de croissance, et non des moindres : l'ouverture d'extensions en France. La première « succursale », à Lens, souhaitée en 2003 par Jean-Jacques Aillagon, alors ministre de la Culture, dans un souci de décentralisation, va permettre au Louvre d'élargir son public – 500 000 visiteurs sont attendus chaque année – à peu de frais. Les 150 millions d'euros de travaux sont entièrement pris en charge par les collectivités locales, l'Europe et l'État. Auchan, Veolia Environnement et Orange sont déjà sur les rangs pour apporter leur écot au budget de fonctionnement (15 millions d'euros par an).

Francis Lecompte, *Capital*, 21 janvier 2011 ◀

Le Louvre à Lens : pari réussi ?

Cela semble bien parti. Un mois après son ouverture, le musée affichait déjà 150 000 visiteurs au compteur. À comparer à l'objectif fixé de 700 000 visiteurs pour 2013.

Foucher, 2013 ◀

Records de fréquentation au musée du Louvre

La capacité de séduction du Louvre semble inépuisable. 8,8 millions de visiteurs en 2011. Soit une hausse de 5 % par rapport à l'année précédente. Ce bond, remarquable après trois années de plafonnement, conforte l'institution à la première place mondiale des musées. Le succès tient bien sûr essentiellement aux trésors maison, qui bénéficient d'un attachement croissant, notamment de la part des étrangers. [...] Le record de fréquentation s'explique aussi par la qualité des expositions (vues par près de 510 000 personnes, soit une hausse de 22 %). « L'Antiquité rêvée », « Innovations et résistances au XVIII^e siècle », « Rembrandt et la figure du Christ », « Claude le Lorrain, le dessinateur face à la nature », « Au royaume d'Alexandre le Grand, la Macédoine antique » ou encore « La Cité interdite au Louvre, empereurs de Chine et rois de France » ont ainsi contribué à la saveur du cru 2011.

© Éric Bietry-Rivière, *Le Figaro*, 3 janvier 2012 ◀



Les horizons nouveaux du musée du Louvre



[Divers aménagements coûteux] sont attendus dans l'ancien palais royal : la rénovation des salles du mobilier XVIII^e siècle au premier trimestre 2013, la réorganisation des salles étrusques et romaines à l'horizon 2015-2017, ou le réagencement d'ici à la mi-2016 de la Pyramide de Pei pour accueillir jusqu'à 12 millions de visiteurs annuels. [...] « *Le Louvre est un des fleurons français. C'est dans ses gènes de se renouveler sans cesse* », confirme l'actuel patron du Louvre, Henri Loyrette [...].

Le Louvre, avec ses 2 100 salariés, n'échappe pas à une certaine inertie, voire à des dysfonctionnements, malgré les contrats de performance signés. « *Nous avons une très bonne écoute au sommet du Louvre ; malheureusement, plus on descend dans la hiérarchie, moins c'est vrai* », observe un grand mécène du musée. Et les défis à relever ne sont pas seulement

managériaux : rançon du succès, la surfréquentation, donc la dégradation des conditions de visite, guette. Un frein supplémentaire pour drainer un public populaire intimidé par ce site, qui attire encore majoritairement les classes aisées. La réflexion sur l'aménagement des lieux, la gestion des flux, les dispositifs de médiation à mettre en place est de ce fait constante.

L'autre terrain miné est celui des ressources : lancer autant de chantiers phares nécessite de s'en donner les moyens. Tout, ici, est démesuré. Le seul entretien des 210 000 mètres carrés des bâtiments de la rue de Rivoli est gigantesque. Prévoyant, le Louvre a diversifié ses financements [...]. Paradoxe, l'établissement risque dans le contexte de rigueur actuel de payer le prix de sa bonne gestion. « *Nous allons couper davantage les aides aux établissements qui peuvent trouver d'autres financements par eux-mêmes et réduire un peu leur train de vie* », prévient un haut fonctionnaire du ministère de la Culture.

Martine Robert, *Les Échos*, 21 septembre 2012 ◀

Le contrat de performance du musée du Louvre

Dans le cadre du renforcement de son dispositif de contrôle interne et de la démarche Processus initiée par la direction générale en octobre 2008, le musée du Louvre s'est doté d'un outil de *Business Process Management* en mai 2011. Un outil créé pour orchestrer et optimiser le travail au sein d'une organisation [...]. Cette automatisation vise à améliorer les modes de fonctionnement au sein de l'établissement :

- elle homogénéise les pratiques ;
- elle diffuse la bonne information, au bon moment et à la bonne personne ;
- elle responsabilise l'ensemble des acteurs du musée en leur apportant une visibilité sur leurs actions et leurs conséquences.

Rapport d'activité 2011, www.louvre.fr ◀

Les marques entrent au Louvre par la grande porte

Les expositions mettant en scène les produits d'une marque sont devenues monnaie courante : de « Vuitton » au musée Carnavalet, en 2010, à « Playmobil » aux Arts décoratifs, quelques mois plus tôt, en passant par « Bréguet au Louvre », en 2009, une dizaine de rétrospectives de ce type ont été à l'affiche des grands musées parisiens ces cinq dernières années.

Les partenariats entre les marques et les musées ne sont pas nouveaux [...]. Mais, il y a dix ans, les marques avaient rarement droit de cité dans un musée, hormis sous la forme d'un simple logo sur les affiches, à titre de mécène. Désormais, leurs produits et leurs savoir-faire franchissent les portes des musées. [...] Sur ce type de partenariat, musées et entreprises se disent également gagnants : la marque à l'honneur fournit tout ou partie du financement et du matériel et, en contrepartie, bénéficie de retombées en termes d'image grâce au cadre prestigieux du musée et à la publicité autour de l'événement.

Les maisons de luxe recherchent des partenariats en cohérence avec leur image, et les musées sont pour elles un écrin parfait. Stanislas de Quercize, président de Van Cleef & Arpels, revendique une « *volonté de partage avec le public* » – qui ne s'arrête d'ailleurs pas aux frontières de l'Hexagone, puisqu'une rétrospective consacrée au joaillier vient d'être accueillie par le musée d'Art contemporain de Shanghai. Une manière, pour la marque, de pénétrer le marché chinois en se faisant mieux connaître auprès du public asiatique. « *De telles expositions donnent une légitimité à la marque en l'inscrivant dans un patrimoine culturel et artistique* », explique Pierre-François Le Louët, directeur du bureau de tendances NellyRodi. Sans compter l'avantage fiscal au titre du mécénat, récemment défendu par la ministre de la Culture, Aurélie Filippetti : 60 % de réduction d'impôt sur les dépenses engagées, à condition que les contreparties reçues restent « limitées ». Une définition large, sur laquelle les entreprises peuvent jouer. [...] Reste qu'à trop jouer sur la frontière entre démarche artistique et opération publicitaire, la polémique n'est jamais très loin.

Catherine Quignon, *Le Monde*, 9 octobre 2012 ◀



L'âme de Breguet

Marque faisant partie intégrante du groupe Swatch, Bréguet se veut être une référence dans l'industrie horlogère de luxe. Face à la déferlante des montres électroniques asiatiques à bas prix, point de salut hors des sentiers de l'excellence. Ainsi, la firme présente ses montres comme des « *œuvres d'art rendues uniques par la main des artisans et dotées d'une âme* ».

Foucher 2013 ◀

CAS DE SYNTHÈSE 3

LE MUSÉE DU LOUVRE

1. Identifiez les ressources financières du musée du Louvre.

Les ressources financières du Louvre sont (par an) :

- les subventions, qui représentent 116 millions d'euros ;
- la billetterie, qui génère 42 millions d'euros en 2010 et 44 millions en 2011 (+ 5 %) ;
- le mécénat, qui rapporte 33 millions d'euros ;
- la location des espaces du musée (tournage de films, conférences, etc.) ;

Au total, le budget du musée s'élève à environ 210 millions d'euros par an.

2. Montrez que l'évolution de la politique financière du Louvre est une nécessité.

L'entretien du patrimoine immobilier et culturel dont le musée du Louvre a la charge est extrêmement coûteux (rénovation du mobilier, réagencement des salles, etc.).

Or le Louvre, organisation publique sous tutelle du ministère de la Culture, est confronté à une chute de ses subventions (dans le cadre des restrictions budgétaires étatiques) : trouver d'autres sources de financement est incontournable.

Attirer un public plus nombreux est une solution ; mais cela implique d'ouvrir de nouvelles galeries, de renouveler les expositions et d'enrichir les collections d'œuvres. Autant de projets qui nécessitent des fonds supplémentaires.

Augmenter et diversifier les sources de financement est donc une nécessité.

3. Repérez les problèmes de management qui découlent de la politique financière adoptée.

Les problèmes relèvent de divers ordres.

- Le management dynamique de la direction porte ses fruits : le nombre de visiteurs augmente (+ 5 % en 2011), ce qui génère ainsi un surcroît de recettes financières. Du même coup, le musée frôle la surfréquentation, qui conduit à une dégradation des conditions de visite (attentes aux guichets). D'où des projets d'extension qui nécessitent... de nouvelles recettes.

- Le musée du Louvre, organisation publique, adopte de plus en plus des démarches d'entreprise ; il tend à devenir une entreprise multinationale. Ses méthodes et ses outils de management évoluent :

- la politique d'achats devient celle d'une entreprise mais le musée reste soumis aux procédures des organisations publiques (Code des marchés publics avec appels d'offres) ;

- les exigences de la direction envers les salariés changent : le travail de ces derniers est davantage formalisé par des processus visant à optimiser le schéma global de fonctionnement et à remédier au « défaut d'écoute ». Ils doivent davantage rendre compte de leurs actions et des conséquences de celles-ci dans une logique d'efficacité et non plus seulement de service public.

- Le développement des partenariats s'apparente pour certains à des opérations publicitaires à moindres frais (60 % de réduction d'impôt) pour les entreprises concernées. Certains craignent que le musée du Louvre perde son âme en sacrifiant quelque peu sa mission scientifique et culturelle au profit d'une logique commerciale.

4. Selon vous, les choix stratégiques du musée du Louvre sont-ils comparables à ceux d'une entreprise ?

Le musée du Louvre, organisation publique, adopte de plus en plus des démarches d'entreprise ; il tend à devenir une entreprise multinationale. Ses méthodes et ses outils de management évoluent :

- l'organisation entend étendre son rayonnement hors les murs de Paris en ouvrant une filiale à Lens ;
- la politique d'achats devient celle d'une entreprise mais le musée reste soumis aux procédures des organisations publiques (Code des marchés publics avec appels d'offres) ;
- les exigences de la direction envers les salariés changent : le travail de ces derniers est davantage formalisé par des processus visant à optimiser le schéma global de fonctionnement et à remédier au « défaut d'écoute ». Ils doivent davantage rendre compte de leurs actions et des conséquences de celles-ci dans une logique d'efficacité et non plus seulement de service public.

5. Présentez les raisons stratégiques qui peuvent pousser les entreprises à développer des partenariats avec le musée du Louvre.

On peut citer :

- Bréguet : la firme mène une stratégie concurrentielle de différenciation. À cette fin, elle axe sa politique de communication sur la culture, sur la préservation du patrimoine afin de se donner une image de prestige, d'excellence, et se démarquer ainsi de la concurrence asiatique (bas prix) ;
- Total ou Van Cleef & Arpels : le mécénat est pour ces entreprises un moyen d'accéder à des marchés de manière détournée et de conforter leurs implantations internationales respectives (exemple : le financement par Total de l'exposition « Les routes d'Arabie » est un moyen pour l'entreprise, qui possède des intérêts en Arabie, de redorer son image).

Le cas du Mont-Saint-Michel

La gestion du réaménagement du site touristique du Mont Saint-Michel n'est pas un long fleuve tranquille.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 8 en effectuant les travaux suivants.

- 1 Identifiez les trois principaux acteurs évoqués dans les annexes et précisez, pour chacun d'entre eux, leur type et leur finalité.
- 2 Définissez la nature décisionnelle du projet de réaménagement du site du Mont-Saint-Michel.
- 3 Repérez les différents problèmes de management évoqués dans les annexes.
- 4 Reliez choix stratégiques et ressources des organisations en montrant que le recours à My Major Company répond aux objectifs stratégiques de chacune des trois organisations principales repérées.
- 5 Proposez des pistes de solutions complémentaires susceptibles de résoudre les problèmes de management recensés.
- 6 Présentez, de manière générale, l'intérêt du contrôle stratégique.

- 📌 **Annexe 1** : Présentation du Mont-Saint-Michel
- 📌 **Annexe 2** : Le Centre des monuments nationaux
- 📌 **Annexe 3** : Mont-Saint-Michel : la gestion sévèrement épinglée
- 📌 **Annexe 4** : La délégation de service public (DSP)
- 📌 **Annexe 5** : Les Monuments nationaux alliés à My Major Company
- 📌 **Annexe 6** : My Major Company au secours du Mont-Saint-Michel
- 📌 **Annexe 7** : My Major Company – Quelques données
- 📌 **Annexe 8** : La fréquentation des monuments nationaux en 2012

Présentation du Mont-Saint-Michel



Le Mont-Saint-Michel est une commune française, située dans le sud-ouest du département de la Manche (50) et de la région Basse-Normandie. Cette commune doit son nom à l'îlot rocheux dédié à saint Michel où s'élève l'abbaye du Mont-Saint-Michel. L'architecture du Mont-Saint-Michel et sa baie en font le troisième site touristique le plus visité de France (derrière la tour Eiffel et le château de Versailles). Le site, dans son ensemble, depuis 1979 sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco, est géré par le Centre des monuments nationaux (CMN).

Un vaste programme de réaménagement pour désensabler le site

Mais les conditions de visite n'étaient plus à la hauteur ni de la renommée du lieu ni des attentes du public. Tout est alors repensé pour que le « Rocher » retrouve sa magie un peu perdue. Les travaux de désensablement, nécessaires pour que le Mont retrouve son caractère maritime, débutent en

mai 2011. Des aménagements hydrauliques sont alors entrepris.

En 1995, l'État, la région de Basse-Normandie, la région Bretagne et la commune du Mont-Saint-Michel signent le projet de rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel et créent ensemble en 1997 le Syndicat mixte baie du Mont-Saint-Michel. Les travaux, programmés pour la période 2010-2015, se déclinent en quatre axes :

- réaliser des aménagements hydrauliques pour désensabler le site ;
- remplacer la digue-route construite par un pont-passerelle ;
- déplacer les parkings aménagés dans la baie autour du Mont-Saint-Michel ;
- mettre en place un système de navettes entre Le Mont Saint-Michel et le continent pour acheminer les visiteurs vers le site.

Depuis le 28 avril 2012, le nouveau parc de stationnement du Mont-Saint-Michel accueille tous les véhicules : autocars, voitures, camping-cars et cycles.

Des travaux de conservation

Aujourd'hui, le Centre des monuments nationaux engage un grand programme de conservation au Mont-Saint-Michel. Le premier de ces chantiers est celui du pont-levis à la porte du Roy, entrée principale du Mont-Saint-Michel et passage obligé de tout visiteur.

En raison de l'usure du temps, le pont-levis en bois nécessite aujourd'hui la mise en place d'étaisements provisoires afin de consolider l'ouvrage sur lequel passent visiteurs, habitants et commerçants du Mont-Saint-Michel. Les travaux, évalués à 150 000 €, vont nécessiter la création d'une nouvelle structure qui viendra remplacer l'ouvrage actuel.

Foucher ◀

Le Centre des monuments nationaux

Le Centre des monuments nationaux est un établissement public administratif placé sous la tutelle du ministre de la Culture et de la Communication. Il conserve, restaure, gère, anime, ouvre à la visite près de 100 monuments nationaux propriété de l'État. Tous illustrent, par leur diversité, la richesse du patrimoine français de toutes les époques : abbayes, châteaux, grottes préhistoriques, sites archéologiques...

Le Centre des monuments nationaux rassemble 1 300 agents au service du public. Son budget total annuel est de 130 millions d'euros alimenté essentiellement par ses propres ressources (billetterie, location d'espaces, recettes issues des boutiques et des Éditions du patrimoine, mécénat) mais aussi par une subvention du ministère de la Culture et de la Communication dont les deux tiers sont destinés aux opérations d'entretien et de restauration.

Les missions du Centre des monuments nationaux

- Ouvrir à la visite et animer près de 100 monuments nationaux propriété de l'État : l'abbaye du Mont-Saint-Michel, le château et les remparts de la cité de Carcassonne, l'Arc de triomphe et la Sainte-Chapelle, pour n'en citer que quelques-uns.
- Conserver, restaurer et entretenir, en tant que maître d'ouvrage, les monuments placés sous sa responsabilité mais aussi développer leur accessibilité au plus grand nombre.
- Favoriser, avec près de 200 manifestations par an, la participation des monuments nationaux à la vie culturelle et au développement du tourisme.
- Contribuer à la connaissance et à la promotion du patrimoine par l'édition de guides de visite, de beaux livres, de livres pour enfants, etc.

www.monuments-nationaux.fr ▶

Mont-Saint-Michel : la gestion sévèrement épinglée

L'opération d'intérêt national du rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel (Manche), engagée depuis 2006, fait face à de nombreux aléas. Le dernier en date est la publication d'un rapport de la chambre régionale des comptes (CRC) de Normandie sur la gestion du syndicat mixte Baie du Mont-Saint-Michel depuis 2004.

Réunissant plusieurs collectivités (régions Basse-Normandie et Bretagne, départements de la Manche et de l'Ille-et-Vilaine, et trois communes dont Le Mont-Saint-Michel), le syndicat est épinglé pour des « anomalies entourant sa production comptable ». La CRC « recommande au syndicat d'engager une réflexion sur les modalités de pilotage budgétaire (...), même si la situation financière apparente n'appelle pas de remarque ».

Des difficultés sur le terrain

Quant au suivi financier du projet, de 185 millions d'euros, au travers d'un logiciel utilisé par le syndicat, le rapport considère ce dernier comme « empreint d'incertitudes et d'imprécisions ». De plus, les quatre avenants liés à la délégation de service public (DSP), attribuée à Veolia Transdev, sont pointés du doigt. Enfin, les charges de fonctionnement des ouvrages ont « jusqu'à présent été ou ignorées ou sous-estimées ».

« Sur la gestion, nous serons plus rigoureux, en étoffant nos compétences. Les avenants sont liés au concessionnaire, qui ne respecte pas son contrat. Enfin, sur les conséquences des travaux, ce rapport interpelle tout le monde, le syndicat comme l'État », réagit Laurent Beauvais, président du syndicat mixte, par ailleurs président de la région Basse-Normandie.

Les difficultés sont aussi sur le terrain. Suite à la mise en place du nouveau parking, déplacé à 2,5 kilomètres de l'édifice, Veolia Transdev, titulaire de la DSP depuis 2009 pour le parc de stationnement et les navettes, avait proposé un système de véhicules transportant les visiteurs.

Retard des navettes

Or le point de départ de ces navettes, situé à 800 mètres de l'immense parc de stationnement, a alors été très critiqué pour son éloignement. Après six mois d'expérience et une réunion en début de semaine, la copie sera donc revue avec l'entreprise. À quel prix ? Déjà financièrement pénalisée par les ratés et les retards de ses navettes, Veolia Transdev va devoir tenir « dans un prix d'accès populaire », indique Laurent Beauvais.

Philippe Le Guetel, *Les Échos*, 2 novembre 2012

La délégation de service public (DSP)

La délégation de service public est « un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service ».

www.marche-public.fr

Les Monuments nationaux alliés à My Major Company



La France bénéficie d'un patrimoine historique riche et coûteux à entretenir. Le Centre des monuments nationaux (CMN), qui gère une centaine de sites majeurs de l'État, fréquentés par 9 millions de visiteurs par an, s'active pour élargir ses sources de recettes. My Major Company, le pionnier du financement participatif, qui a déjà permis de collecter plus de 12 millions d'euros et a fait émerger de nombreux artistes (dont le chanteur Grégoire), réfléchit pour sa part à de nouveaux projets susceptibles de séduire un large public sur la Toile. Les deux protagonistes se sont ainsi rapprochés. « Nous avons contacté le CMN car notre site peut lui donner accès à des donateurs autres que ses visiteurs habituels », souligne Michael Goldman, le fondateur de My Major Company, riche d'un réseau de 200 000 membres. « Cela nous permet effectivement de toucher un public jeune et branché, qui ne viendrait pas spontanément sur notre site Internet, d'être mieux connectés aux réseaux sociaux, et de récolter des fonds plus rapidement », confirme Philippe Belaval, patron du CMN. [...]

Le CMN s'est montré jusqu'ici timide puisque le mécénat ne représente pour lui que 1,4 million d'euros. Quelques belles opérations de mécénat de compétences sont à mentionner aussi, comme la rénovation de vitraux de la Sainte-Chapelle avec la Fondation Velux, ou la réalisation d'une bâche trompe-l'œil pour la citadelle d'Aigues-Mortes par l'entreprise Doublet.

Parallèlement, Philippe Belaval, disposant d'un budget de fonctionnement de 130 millions d'euros, autofinancé à 75 %, compte développer ses recettes de billetterie, concessions, privatisations, tournages et produits dérivés. Car la subvention de fonctionnement versée par l'État a baissé de 3,5 % en 2012 et une ponction de 5 % a été opérée sur son fonds de roulement, c'est-à-dire sur la cagnotte destinée à financer de futurs travaux.

Martine Robert, *LesÉchos.fr*, 21 janvier 2013

Annexe 6

My Major Company au secours du Mont-Saint-Michel

Le Mont-Saint-Michel fait aujourd'hui l'objet d'un grand programme de restauration, dont un des principaux chantiers est la conservation de son pont-levis, véritable passage obligé pour accéder à la Merveille de l'Occident.

Le budget nécessaire à ce chantier de restauration sera réuni grâce à l'engagement de l'État et, pour la première fois, grâce à vous, les internautes ! La somme de 5 000 € que nous avons décidé d'afficher dans cette jauge représente l'élan collectif minimum de contribution au financement des travaux pour que ce projet ait du sens.

Pour la première fois, devenez tous mécènes du plus beau site du patrimoine français !

Pour symboliser votre participation et cette ouverture du Mont-Saint-Michel au mécénat populaire, en plus de bénéficier d'avantages fiscaux, vous pourrez retrouver votre nom ou votre photographie dans ce site emblématique, sur la porte du Roy, empruntée par plus de 3 millions de personnes chaque année !

www.mymajorcompany.com

Annexe 7

My Major Company – Quelques données

My Major Company
Identité
Activité : Enregistrement sonore et édition musicale
Catégorie : Média
Siège social : 20, rue du Sentier, 75002 Paris
Forme juridique : Société par actions simplifiée
SIRET : 498411 44600020
RCS : Paris B 498 411 446
Capital : 352 563 €
Date d'immatriculation : 8 juin 2007
Organisation
Effectif : 25 salariés
Dirigeant : M. Michael Goldman
Chiffres clés
Chiffre d'affaires 2011 : 3 407 300 €
Chiffre d'affaires 2010 : 5 289 200 €
Résultat net 2011 : - 415 900 €
Résultat net 2010 : + 179 200 €

D'après www.societe.com, 18 janvier 2013

Annexe 8

La fréquentation des monuments nationaux en 2012

Le Centre des monuments nationaux (CMN) a enregistré une fréquentation en très légère progression de 0,4 % en 2012, à 9,16 millions de visiteurs. L'Arc de triomphe a réalisé une belle performance avec plus de 1,7 million de visiteurs, soit plus de 14 % en un an, contrairement à l'abbaye du Mont-Saint-Michel, en baisse de 5 %.

Les Échos, 7 janvier 2013

Vers le bac 1

LE CAS DU MONT-SAINT-MICHEL

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en effectuant les travaux suivants :

1. Identifiez les trois principaux acteurs évoqués dans les annexes et précisez, pour chacun d'entre eux, leur type et leur finalité.

Les trois principaux acteurs évoqués sont :

- le syndicat mixte Baie du Mont-Saint-Michel (OP – sauvegarde du site) ;
- le Centre des monuments nationaux (OP – préservation du patrimoine français) ;
- My Major Company (Entreprise – réaliser des bénéfices, pérennité) + Veolia Transdev (Entreprise – bénéfices).

2. Définissez la nature décisionnelle du projet de réaménagement du site du Mont-Saint-Michel.

Le projet de réaménagement du site du Mont-Saint-Michel est une décision stratégique (long terme, processus planifié de réaménagement, etc.) prise par le syndicat mixte Baie du Mont-Saint-Michel.

3. Repérez les différents problèmes de management évoqués dans les annexes.

Les différents problèmes de management évoqués sont les suivants :

- pilotage financier et budgétaire non maîtrisé (anomalies comptables, dépenses de fonctionnement sous-estimées) ;
- logiciel de suivi budgétaire défaillant (incertitudes, imprécisions) ;
- délégation de service public défaillante (transport et parking mal agencés).

L'ensemble se traduit par un gaspillage des ressources financières. Il faut dès lors en trouver d'autres sous peine de ne pas engager tous les travaux prévus (pont-levis notamment).

Le manque de suivi budgétaire s'est traduit par un gaspillage des ressources financières ; or, dans un contexte de réduction des dépenses publiques, il convient de trouver des sources alternatives de financement. Le recours à MMC permet de réduire, modestement, le problème de financement constaté. Accéder *via* Internet à un public « branché » peut permettre d'augmenter le flux de visiteurs et ainsi les recettes.

Reste que le problème central du contrôle stratégique (suivi budgétaire) n'est pas pour autant résolu.

4. Reliez choix stratégiques et ressources des organisations en montrant que le recours à My Major Company répond aux objectifs stratégiques de chacune des trois organisations principales repérées.

→ Syndicat mixte du Mont-Saint-Michel : le manque de contrôle stratégique (suivi budgétaire) a occasionné un gaspillage des ressources financières ; l'organisation doit trouver des sources de financement complémentaires pour mener à bien le programme de restauration mis en place.

→ Centre des monuments nationaux : « la subvention de fonctionnement versée par l'État a baissé de 3,5 % en 2012 » ; le CMN doit pallier ce manque pour financer la conservation des monuments placés sous sa responsabilité. Par ailleurs, le recours à un public plus large *via* My Major Company lui permet de contribuer à la promotion du patrimoine national.

→ My Major Company : l'entreprise semble connaître quelques difficultés (CA en baisse de 5 à 3 millions d'euros et résultat en recul de + 179 000 € à - 415 000 €). La firme doit trouver des relais de croissance pour attirer de nouveaux donateurs, faire face à la baisse d'activité constatée et ainsi pérenniser son activité

5. Proposez des pistes de solutions complémentaires susceptibles de résoudre les problèmes de management recensés.

Voici des pistes de solutions possibles :

- mettre en place un suivi plus rigoureux ;
- changer de logiciel de suivi ;
- demander à Veolia Transdev d'améliorer le système de navettes ;
- trouver de nouvelles sources de financement : dons, mécénat d'entreprise (voir le cas du Louvre), augmentation des tarifs d'entrée (avec le risque de voir le nombre de visiteurs, déjà en diminution en 2012, se réduire encore), augmentation des subventions publiques (mais le contexte économique s'y prête peu).

6. Présentez, de manière générale, l'intérêt du contrôle stratégique.

Tout au long de la mise en œuvre des projets stratégiques, il est nécessaire de piloter l'action en mettant sous contrôle les réalisations effectives. Il s'agit de s'assurer que le plan stratégique prédéfini est respecté. Toutefois, ce contrôle doit laisser une place à la survenance d'éventuels aléas qui pourraient remettre plus ou moins en cause la stratégie initiale (stratégie émergente).

La tablette QOOQ : le premier coach culinaire tactile

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 8 en effectuant les travaux suivants.

- 1 Caractérisez l'organisation Unowhy et précisez son lien avec l'organisation Éolane.
- 2 Identifiez les fondements du pouvoir de l'actuel dirigeant Jean-Yves Hepp.
- 3 Repérez sur quoi repose l'avantage concurrentiel de la société Unowhy pour le produit QOOQ.
- 4 Identifiez les ressources et les compétences liées au partenariat avec Éolane, qui permettent à la société Unowhy de construire son avantage concurrentiel.
- 5 Réalisez le diagnostic externe de l'organisation Unowhy pour son produit QOOQ.
- 6 Qualifiez la décision prise en 2010 concernant la relocalisation du site de production en France. Justifiez votre réponse.
- 7 Montrez que cette décision a permis de répondre au problème de management rencontré par l'entreprise et précisez les enjeux que représente ce choix.

➤ **Annexe 1 :** Présentation du concept QOOQ

➤ **Annexe 2 :** La société à l'origine du concept QOOQ

➤ **Annexe 3 :** Histoire d'une relocalisation

➤ **Annexe 4 :** La rationalisation de la production de la tablette QOOQ

➤ **Annexe 5 :** Point de vue de Dominique André, responsable de production Éolane-Montceau

➤ **Annexe 6 :** Le « produire mieux », clé de la réussite

➤ **Annexe 7 :** Un marché dominé par des mastodontes

➤ **Annexe 8 :** Un regain d'intérêt pour la cuisine

Présentation du concept QOOQ

L'atelier est immense : 15 000 m². Quelques blouses blanches vont et viennent dans un ronronnement permanent de robots affairés. Au sol, des caisses métalliques remplies de bobines de tailles et de couleurs différentes semblables à des galettes de films. Ce sont des rubans de composants électroniques. Les bobines sont emmenées par chariots et branchées sur d'imposantes machines, à l'intérieur desquelles des robots répètent frénétiquement le même mouvement.

Au fil de la chaîne entièrement automatisée, les têtes robotisées saisissent les composants sur les bobines et les déposent sur des circuits imprimés enduits de soudure. Une fois complétée, les cartes mères passent au four, puis au contrôle qualité avant d'être vérifiées à l'œil humain, à travers une

loupe. Elles partent ensuite à l'assemblage, où six personnes les clipent sur une pièce en plastique, vissent l'écran, posent la coque, procèdent à des tests en ligne et mettent le produit en boîte. Le processus a duré trois minutes. Vous venez d'assister à la naissance de la première tablette tactile « made in France ».

QOOQ, un livre de cuisine numérique conçu par l'entreprise Unowhy, condense un objet adapté à la cuisine (structure imperméable, vitre réputée incassable) et un usage : il propose des recettes en vidéo, des conseils de chefs, mais aussi d'écouter de la musique, de consulter ses mails sur son plan de travail.

Soreen Seelow, lemonde.fr, 6 novembre 2012 ◀

La société à l'origine du concept QOOQ



SAS au capital de 564 597 €, fondée en 2007.

L'entreprise est installée à Boulogne-Billancourt et compte 18 salariés.

Unowhy conçoit et réalise du contenu et des services multimédias à forte valeur ajoutée dans l'univers culinaire.

La production dans l'Hexagone est assurée par le sous-traitant français Éolane, qui emploie 2 300 personnes.

QOOQ a été le premier écran tactile capacitif wi-fi de 10 pouces au monde. Très design, il a été conçu spécialement pour être utilisé dans une cuisine : antisplash, antidérapant, etc.

QOOQ est disponible dans tous les magasins Fnac et sur Fnac.com, au Bon Marché, au Printemps, au BHV et aux Galeries Lafayette. Ainsi que sur notre site www.QOOQ.com.

Notre ambition pour QOOQ

Lancé en octobre 2009, QOOQ a rapidement su séduire aussi bien la presse que la distribution. Cet enthousiasme, qui a fait du lancement de QOOQ un succès, a également été partagé par nos premiers utilisateurs, dont les feed-backs, nombreux, sont très positifs.

Nous voulons faire de QOOQ la marque de référence mondiale dans le domaine du coaching culinaire, et pour cela nous devons :

- continuer à innover et à enrichir notre offre pour rester précurseur ;
- développer notre notoriété et donner de la puissance à notre communication ;
- étendre notre réseau de distribution ;
- nous déployer à l'international (marché US et UK).

www.unowhy.com ◀

Les investisseurs

La société de gestion indépendante 123Venture et une holding de *business angels*.

- Septembre 2008 : 1^{re} levée de fonds de 3 M €
- Décembre 2008 : lancement de l'application iPhone iDélices
- Avril 2009 : lancement de l'application iPhone iVidéo-Cocktails
- QOOQ a été lancé en octobre 2009
- 2010 : Unowhy obtient le label Oséo Entreprise Innovante
- Novembre 2012 : lancement de la tablette QOOQ aux États-Unis avec une tablette version anglaise et un contenu de recettes adaptées (disponible également pour le Royaume-Uni)

Histoire d'une relocalisation

Jusqu'en 2010, cette tablette était fabriquée en Chine, comme l'ensemble de ses concurrentes. Sa production a été relocalisée fin 2011 à Montceau-les-Mines, en Saône-et-Loire, dans l'une des usines d'Éolane, le premier sous-traitant électronique français. C'est entre les chaînes de montage de cette usine bourguignonne high-tech que nous avons dressé le bilan d'une année « made in France » avec Jean-Yves Hepp, fondateur d'Unowhy et de QOOQ.

Lorsqu'ils se lancent dans la conception d'une tablette tactile en 2008, Jean-Yves Hepp et ses associés s'inscrivent dans une longue tradition d'inventeurs français : visionnaires, mais menacés de marginalisation. Seul le précurseur français Archos s'est lancé sur le marché de la tablette multimédia. L'iPhone n'en est qu'à ses balbutiements, l'iPad n'existe pas encore.

« On parlait de zéro », souligne M. Hepp avec la satisfaction du bâtisseur accompli et l'habileté du communicant qu'il fut dans une vie antérieure, à la tête de l'agence McCann France. Ses équipes conçoivent tout, du hardware (le matériel informatique) au contenu en passant par le software (les logiciels) et l'objet lui-même.

Après ce travail de conception, il fait ses valises direction la Chine, « victime d'une idée reçue qui voudrait qu'il soit



impossible de produire en France ». Il lance la production de sa tablette à Shenzhen, l'immense zone économique spéciale où est implantée Foxconn, le plus grand fabricant mondial de composants électroniques, sous-traitant d'Apple.

En décembre 2009, la première tablette QOOQ « made in China » sort en France, quelques mois avant l'iPad. Il s'en vend 10 000 la première année, un chiffre qui a doublé chaque année, assure Jean-Yves Hepp. Un succès d'estime comparé au million et demi de tablettes vendues l'an dernier dans l'Hexagone. Une goutte d'eau dans un marché mondial gigantesque tenu par quelques géants (Apple, Samsung...), qui pourrait atteindre, selon les prévisions, les 200 millions d'unités en 2014.

Soreen Seelow, lemonde.fr, 6 novembre 2012

La rationalisation de la production de la tablette QOOQ

L'ancien stratège en communication voit plus loin. Il s'est positionné sur une niche qui lui permet d'éviter l'affrontement direct avec les ogres du secteur. Convaincu que sa tablette culinaire a un rôle à jouer à côté des tablettes multi-usages, il veut croire qu'il est encore possible de produire en France. « Tout le monde m'a pris pour un fou. Mais, quand on a commencé à étudier la perspective d'un retour, on s'est rendu compte que ça faisait sens », se souvient-il.

Au terme d'un long travail de reconception, Unowhy parvient à compenser le surcoût lié à la main-d'œuvre française. Le hardware est repensé, le trajet des câbles rationalisé (exit les bouts de scotch de la version chinoise), le nombre de vis passe de quinze à cinq, les étapes de l'assemblage sont réduites de 50 à 8. Toutes les tâches à faible valeur ajoutée

sont standardisées : de 65 ouvriers en Chine, on passe à une dizaine d'opérateurs en France.

« La main-d'œuvre est huit fois plus chère ici. Mais, grâce à ce travail de rationalisation, elle ne représente que 8 % du prix de revient, contre 4 % en Chine. C'est deux fois plus, au lieu de huit fois plus », s'enthousiasme Jean-Yves Hepp, un éternel sourire aux lèvres. Une logique industrielle valable essentiellement pour la haute technologie : les composants pèsent pour 70 % du coût de fabrication de la tablette, et ils sont toujours achetés en Chine.

En octobre 2011, une version améliorée de la tablette sort de l'usine Éolane de Montceau-les-Mines, au même prix que la chinoise : 349 euros.

Soreen Seelow, lemonde.fr, 6 novembre 2012

Point de vue de Dominique André, responsable de production Éolane-Montceau

Mon rôle dans ce projet a été d'assurer la planification de la charge en mettant à disposition les ressources (humaines, matérielles) garantissant la montée en charge de production et assurant la livraison des produits dans le calendrier convenu.

Mes interlocuteurs ont été, en interne, [services] qualité, achats, méthodes, tests et bien sûr production. En externe, j'ai été en contact régulier avec Bertrand Caillaud, CTO (*chief technology officer*) de Unowhy, et l'équipe R&D. Sans ces échanges permanents et cette synergie, nous n'aurions pas pu tenir les engagements initiaux. Pour répondre aux exigences de délais de ce projet, nous avons mis en place des équipes de production en 3x8, avec une période de formation et de stabilisation adaptées. L'approvisionnement des composants en « juste à temps » a été le point de vigilance de ce projet, ainsi que la montée en compétence des équipes de production sur ce nouveau produit. Ce projet fut d'une rare intensité au niveau humain et technologique et a démontré notre capacité d'adaptation. La réactivité et la créativité des équipes pour relever ce challenge industriel furent également la clé du succès. La tablette QOOQ est sur le marché français, défi relevé... !

Dominique André, responsable production Éolane-Montceau, www.eolane.com

Le « produire mieux », clé de la réussite

Coût de l'opération ? Quinze mois d'études et près d'un million d'euros pour faire revenir la production dans l'Hexagone. Mais les avantages compensent les inconvénients : coûts et délais de livraison ont été réduits grâce à la proximité géographique, de même que les besoins en fonds de roulement et le turnover du personnel...

« En Chine, vous devez payer au «cul du camion». Quant à la main-d'œuvre, en France, elle est plus fidèle et plus productive, argumente Jean-Yves Hepp. Beaucoup me prennent pour un fou mais je crois que les gens sont de plus en plus sensibles à la production de proximité. »

Pour rapatrier sa fabrication, la tablette QOOQ a bénéficié de subsides publics : le crédit d'impôt recherche (250 000 euros) et Oséo, la banque publique des PME, ont dispensé leur manne pour financer la refonte du modèle industriel.

De fait, l'une des clés pour réussir le retour au pays est d'opter pour des méthodes de travail et des process industriels diffé-

rents. « Je me définis comme un tueur de Taylor », dit avec le sourire Jean-Yves Hepp. [...]

Ancien publicitaire et ancien consultant, l'Astérix des tablettes numériques – désormais 100 % gauloises, donc – est obsédé par la vitesse du changement et prône l'adaptabilité à tous crins. « S'adapter comme un caméléon ou mourir comme un dinosaure. » Voilà, à ses yeux, l'alternative pour innover et produire en France.

L'État encourage les relocalisations. Mise en place en juillet 2010 par les pouvoirs publics, l'aide à la réindustrialisation (ARI) prend la forme d'une avance remboursable versée par Oséo. Le dispositif, ouvert jusqu'au 30 juin 2013, a pour objet de financer, par le biais d'avances remboursables, des projets d'investissements sur l'ensemble du territoire français. Pour en bénéficier, le projet devra aboutir à la création nette d'au moins 25 emplois permanents dans un délai maximal de trente-six mois.

Étienne Gless, *L'Entreprise.com*, 26 avril 2012

Un marché dominé par des mastodontes

Archos, Bic, QOOQ... leur hyperspécialisation permet aux tablettes françaises de survivre

Comme Jean-Yves Hepp, quelques industriels français croient dur comme fer qu'ils peuvent trouver leur place sur ce marché, où Apple, Samsung, Microsoft et Google se battent à coups de milliards de dollars. Avec un premier constat : s'ils ne récoltent que des miettes, elles resteront copieuses vu l'explosion du secteur. Selon l'institut GfK, il devrait s'écouler quelque 3 millions de tablettes rien qu'en France en 2012, soit le double des ventes de 2011. Le tout pour un chiffre d'affaires estimé à plus de 1 milliard d'euros. De quoi susciter des vocations.

Côté distributeurs, la Fnac a déjà réussi un joli coup fin 2011 avec la Kobo, qui s'était écoulée à 50 000 exemplaires en six semaines. « La tablette s'est véritablement démocratisée depuis un an et nous ne voulions pas passer à côté de ce phénomène », remarque Charles Bianchi, directeur commercial de la Fnac, premier distributeur de tablettes du pays avec

25 % du marché. Côté industriel, trois français participent à la compétition, avec des angles d'attaque différents.

L'assemblage en France peut s'avérer aussi compétitif qu'en Chine

Avec QOOQ, Jean-Yves Hepp a, lui, fait le pari d'une stratégie de niche : la cuisine. Conçue pour résister aux accidents culinaires en tous genres, sa tablette propose aux cuistots amateurs et confirmés de réaliser pas à pas une recette, de trouver le vin idéal pour accommoder un plat ou de surfer sur Internet. Pour accéder à la totalité de ces contenus, QOOQ vend des abonnements au mois (9,99 euros) ou à l'année (99 euros). Un modèle risqué mais original. Commercialisée à 349 euros à la Fnac, chez Boulanger et Auchan, elle s'est déjà écoulée à plusieurs dizaines de milliers d'unités depuis son lancement en 2009. Et vise, pour 2012, les 50 000 ventes.

Zeliha Chaffin, *Capital*, 7 janvier 2013

Un regain d'intérêt pour la cuisine

On assiste ces dernières années à un regain d'intérêt pour la cuisine. Loin d'être une corvée, c'est devenu un des loisirs préférés des Français. Les offres de contenus dans ce domaine se sont donc largement développées, avec beaucoup de succès : livres, magazines, émissions, sites Internet, cours de cuisine, applications iPhone... Parallèlement à cette montée en puissance des contenus culinaires, le développement d'Internet et des nouvelles technologies a profondément modifié nos comportements en facilitant l'accès à de l'information de plus en plus premium et personnalisée.

Imaginez un iPad qui résiste à l'eau, à l'huile, au beurre, à la chantilly ou encore... au miel. Bref, une tablette tactile qui permet de surfer sur Internet en préparant un couscous ou une paella. Eh bien, QOOQ, est la tablette qui le permet. QOOQ est une tablette conçue pour être utilisée dans la cuisine ; l'inconvénient : sa modeste batterie ne permet que deux heures d'autonomie.

www.3minutespourconvaincre.com

Vers le bac 2

LE CAS Q00Q

1. Caractérisez l'organisation Unowhy et précisez son lien avec l'organisation Éolane.

- Type : organisation à but lucratif/entreprise privée
- Finalité : économique. Faire du profit et assurer la pérennité de l'organisation
- Secteur d'activité : tertiaire
- Statut juridique : SAS
- Taille : PME
- Nationalité : française
- Ressources :
 - Financières : capital 564 597 euros
 - Matérielles : un siège à Boulogne-Billancourt
 - Immatérielles : label Oséo
 - Humaines : 18 salariés

• Métier : conception et réalisation de produits multimédias

On peut également évoquer la responsabilité sociétale de l'entreprise, qui a décidé de privilégier la fabrication d'un produit « made in France » et ainsi de participer à la création et à la préservation d'emplois locaux.

• Lien avec l'entreprise Éolane : Unowhy est le donneur d'ordre du sous-traitant Éolane. Il s'agit d'une sous-traitance de spécialité.

2. Identifiez les fondements du pouvoir de l'actuel dirigeant Jean-Yves Hepp.

Le pouvoir du dirigeant est fondé sur :

- une dimension technique : le dirigeant de cette entreprise privée a de l'expérience dans le secteur des solutions technologiques dédiées au domaine de la cuisine ;
- une dimension en relation avec sa personnalité : Jean-Yves Hepp est un dirigeant motivé, ambitieux et qui a le sens de la communication.

3. Repérez sur quoi repose l'avantage concurrentiel de la société Unowhy pour le produit Q00Q.

Un avantage concurrentiel est un atout stratégique de l'entreprise sur ses concurrents. En ce qui concerne le produit Q00Q, l'avantage concurrentiel est :

- lié au produit : le produit est porteur d'une innovation, d'un nouveau concept ;
- lié à la technologie : l'entreprise a déployé des efforts technologiques pour améliorer les composantes techniques de cette tablette.

L'avantage concurrentiel procure à l'organisation une position dominante sur son marché.

4. Identifiez les ressources et les compétences liées au partenariat avec Eolane, qui permettent à la société Unowhy de construire son avantage concurrentiel.

- Ressources :
 - financières : les différents investissements, (une levée de fonds de 3 millions d’euros) ;
 - humaines : productivité, capacité à innover, savoir-faire technologique, contrôle qualité... ;
 - matérielles : site de production d’Éolane (15 000 m²), outils de production très performants (robotisation) ;
 - immatérielles : dépôt de brevets.
- Compétence distinctive dans la fabrication : maîtrise de la production par une optimisation du processus d’assemblage.

5. Réalisez le diagnostic externe de l’organisation Unowhy pour son produit QOOQ.

	OPPORTUNITÉS	MENACES
Micro-environnement	<ul style="list-style-type: none">- Clients : Demande importante des consommateurs en ce qui concerne le marché culinaire- Concurrents : Pas de concurrence actuellement sur ce segment de marché (niche)	<ul style="list-style-type: none">- Concurrence : géants du secteur qui pourraient s’intéresser à ce secteur- Fournisseurs : gestion de la logistique des composants, qui sont toujours importés de Chine
Macro-environnement	<ul style="list-style-type: none">- Socioculturel : démocratisation des tablettes est un marché porteur (3 millions de tablettes pour le marché français). Cet outil est plébiscité pour tous les usages.- Technologique : les innovations technologiques permettent une amélioration continue des produits- Politique : aide de l’État (ARI)- Opportunités possibles à l’international notamment États-Unis et Grande-Bretagne	<ul style="list-style-type: none">- Économique :<ul style="list-style-type: none">- Coût de la main-d’œuvre en France- Cout des composants

6. Qualifiez la décision prise en 2010 concernant la relocalisation du site de production en France. Justifiez votre réponse.

L’entreprise a décidé de relocaliser sa production en France après une expérience décevante en Chine.

Il s’agit d’une décision stratégique :

- Elle est prise par le dirigeant.
- Elle engage l’entreprise sur le long terme.
- Elle est irréversible.

7. Montrez que cette décision a permis de répondre au problème de management rencontré par l’entreprise et précisez les enjeux que représente ce choix.

L’entreprise, en installant sa production en France, a su mettre en place une véritable relation de partenariat avec son sous-traitant Éolane. Cette coopération a permis d’éviter les problèmes de qualité rencontrés en Chine et surtout une réelle répartition des compétences afin d’élaborer un produit qui répond aux attentes du marché en conservant le même niveau de prix.

Ce partenariat représente cependant un risque pour Unowhy, qui perd la maîtrise industrielle de son produit.

A

Action collective : action commune des membres d'un groupe en vue d'atteindre des objectifs communs.

Actions correctrices : prises par les décideurs lorsque les indicateurs de mesure de performance montrent des dysfonctionnements.

Ajustement mutuel : s'effectue par le biais d'une communication informelle au sein d'une organisation.

Avantage concurrentiel : élément que l'organisation maîtrise mieux que la concurrence et qui lui permet d'être compétitive.

B

Bénévole : personne physique qui rend des services sans être rémunérée.

C

Cadre : personne qui assure des fonctions d'encadrement et dirige les activités des employés et des responsables du niveau inférieur.

Client/Consommateur : celui qui achète un bien ou un service afin de satisfaire ses besoins.

Collectivités territoriales : les régions, les départements, les communes.

Compétences fondamentales : combinaisons de savoir-faire, d'activités et de ressources qui créent de la valeur pour les clients, permettent de distinguer l'organisation de ses concurrents et peuvent potentiellement être déployés et étendus.

Compétences : représentent les savoirs et savoir-faire détenus par les organisations. Elles sont dites distinctives lorsque l'organisation les maîtrise mieux que ses concurrents.

Contribution : ensemble de ce qu'apporte un membre à son organisation (efforts, compétences, travail, etc.).

Contrôle stratégique : ensemble d'outils de diagnostic (interne et externe) de l'organisation. Il vise à mesurer le degré de réussite des objectifs et à maximiser la valeur créée pour l'ensemble des parties prenantes.

Coordination des tâches : consiste à organiser et à synchroniser les efforts de travail, à les harmoniser, pour aboutir à la réalisation des tâches.

Cotisation : somme d'argent qui doit être payée pour devenir membre d'une association.

Critères d'évaluation : indicateurs qualitatifs ou quantitatifs qui permettent de réaliser

un tri, de faire des choix et de servir de base de jugement quant à la prise de décision.

Culture : ensemble des activités, des règles et des valeurs communes à l'organisation.

D

Décentralisation du pouvoir de décision : transfert de la prise de décision à des personnes situées à des échelons hiérarchiques différents au sein d'une organisation.

Décision stratégique : décision prise par ceux qui dirigent l'organisation. C'est une décision unique, complexe, qui engage l'organisation à long terme, et conditionne sa survie dans son environnement.

Délégué du personnel : représentant élu par les salariés dans une entreprise de plus de 11 salariés.

Délégué syndical : salarié qui est le représentant d'une organisation syndicale.

Développement de l'association : une association peut se développer en se spécialisant sur un domaine d'activité ou en se diversifiant à travers différentes activités.

Diagnostic externe : analyse des opportunités et des menaces de l'environnement de l'organisation.

Diagnostic interne : bilan interne qui permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation.

Différenciation : stratégie concurrentielle qui vise à produire une offre spécifique qui permet de se distinguer de la concurrence.

Diversification : stratégie de développement basée sur la maîtrise de plusieurs savoir-faire.

Diversification des ressources : développement de ressources financières et humaines permettant d'acquérir de nouvelles compétences, pour développer différentes activités.

Domaine d'activité stratégique ou segment stratégique : c'est une sous-partie d'une organisation, à laquelle il est possible : d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et d'assigner une stratégie.

Domination par les coûts : stratégie concurrentielle qui vise à produire une offre correspondant aux standards de marché à des coûts inférieurs à ceux des concurrents.

Don : don d'argent au profit d'une association, ou don d'un bien du vivant d'un individu ou après sa mort (il s'agit alors d'un legs). Ces deux derniers dons ne peuvent être faits qu'au profit d'une association reconnue d'utilité publique.

E

Employé : salarié qui a la charge d'une tâche mais n'a pas de responsabilité de supervision du travail des autres

Enrichissement des tâches : ajout aux tâches habituelles de nouvelles activités plus intéressantes.

Environnement de l'organisation : ensemble des événements externes susceptibles d'influencer l'activité et l'équilibre de l'organisation.

Externalisation : fait de confier durablement à une autre organisation tout ou partie des services nécessaires à son fonctionnement.

F

Facteurs de contingence : les conditions auxquelles sont confrontées les organisations et dont elles dépendent : l'âge de l'organisation, sa taille, son système technique, son environnement, et les relations de pouvoir qui existent en son sein.

Finalité : raison d'être d'une organisation, selon un idéal qu'elle s'est fixé, qui justifie son existence et qui varie selon le type d'organisation.

Flexibilité : aptitude d'une organisation à s'adapter par anticipation aux changements de son environnement.

Flexibilité externe : se traduit par un recours aux Contrats à durée déterminée, à l'intérim, à la sous-traitance.

Flexibilité interne : se traduit par la polyvalence, l'annualisation du temps de travail, le chômage partiel ou la mobilité.

Flux poussés : méthode dans laquelle la production est lancée dès la disponibilité des matières premières.

Flux tendus : la production se fait sans stocks ou en-cours.

Fonctionnaire : individu travaillant pour la fonction publique et recruté par concours

Formalisation : description de règles et de procédures de travail au sein d'une organisation.

G

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : gestion anticipative et préventive des ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques d'une organisation.

Groupes de pression : groupe social qui exerce une pression sur les pouvoirs publics afin de

défendre des intérêts particuliers, économiques, financiers, humanitaires ou moraux.

I

Information : ensemble de données qui ont un sens particulier, pour un utilisateur.

Information imparfaite : l'information est dite imparfaite lorsque les organisations ont accès à une information partielle ou coûteuse au cours de leur prise de décision.

Intégration : fait d'étendre le périmètre d'action en amont et/ou en aval de l'activité d'origine.

M

Macroenvironnement : ensemble des grandes tendances de la société dans sa globalité, subies par les organisations au niveau économique, politique, socioculturel et technologique.

Management opérationnel : il vise à optimiser à court terme les ressources en les combinant au mieux pour atteindre les objectifs fixés et relève de l'encadrement technique. Le rôle du manager opérationnel est de mettre en œuvre les décisions stratégiques en animant le groupe dont il est responsable.

Management stratégique : il définit les orientations générales de l'entreprise, à moyen et à long terme, et relève de la direction générale.

Marges de manœuvre stratégique : autonomie au niveau de certaines décisions que peuvent prendre les décideurs publics, pour définir et mettre en œuvre leurs actions.

Métier : ensemble de savoir-faire et de compétences distinctifs d'une organisation, qui lui permettent de produire des biens et/ou des services satisfaisant la demande.

Microenvironnement : ensemble des acteurs de l'environnement proches des organisations : les clients ou usagers, les concurrents, les fournisseurs, les pouvoirs publics.

Mission : c'est la vocation de l'organisation répondant à sa finalité.

Motivation : raison, intérêt, incitation qui pousse un acteur à agir dans un sens donné

O

Objectifs : résultats quantitatifs ou qualitatifs précis, à atteindre dans un délai déterminé. Les objectifs concrétisent la ou les finalités de l'organisation.

Objectifs stratégiques : objectifs de long terme définis par les dirigeants des organisa-

tions, car ils concernent les grandes orientations.

Objet social : l'objet social fixe les objectifs ou les buts poursuivis par une association.

Offre d'un produit marchand : bien ou service offert à la vente par les organisations pour un prix donné.

Offre d'un service non marchand : service fourni gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs par les administrations publiques et par des organisations de l'économie sociale comme les associations.

Ouvrier : salarié qui effectue un travail manuel.

P

Partie prenante : individu ou collectif concerné par les prises de décision de l'entreprise.

Planification stratégique : elle est le fait de la direction générale qui initie des idées, prend des décisions puis planifie le processus de changement, en organisant la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Polyvalence : aptitude d'un individu à occuper plusieurs emplois ou activités différents au sein d'une organisation.

Pouvoir de direction : pouvoir exercé par les dirigeants d'une organisation qui signent des contrats, achètent et vendent, font des opérations financières, embauchent et licencient.

Principes fondamentaux de service public : principes d'égalité, de continuité, de mutabilité ou d'adaptabilité, d'équité.

Processus de décision : ensemble des étapes qui permettent d'aboutir à une décision.

Profit : revenu issu de la différence entre les produits générés par l'activité et les charges supportées.

Q

Qualité : ensemble des propriétés et des caractéristiques qui sont nécessaires à un produit ou à un service pour satisfaire les besoins exprimés ou implicites des clients.

R

Reconnaissance d'utilité publique : une association qui a un but d'intérêt général peut être reconnue d'utilité publique en Conseil d'État, sous réserve de remplir six critères, dégagés par la pratique administrative.

Rémunération : rétribution reçue par l'acteur en contrepartie de sa contribution à l'organisation.

Responsabilité sociale : responsabilité des organisations vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Elle repose sur trois piliers : économique, environnemental et social.

Ressources locales : ressources des collectivités territoriales constituées essentiellement par la fiscalité locale et les dotations de l'État.

Responsabilité sociétale : l'entreprise intègre, dans son fonctionnement, les préoccupations économiques, sociales ou environnementales de l'ensemble de la société.

Ressources : moyens matériels, financiers, humains et immatériels au service de l'activité de l'organisation.

Ressources fiscales : impôts sur le revenu, sur les sociétés, TVA, TIPP.

Rétribution : ensemble des profits ou avantages (matériels ou immatériels) obtenu en échange d'une contribution.

S

Service public : activité d'intérêt général prise en charge par une personne publique ou par une personne privée.

Spécialisation : stratégie de développement basée sur la maîtrise parfaite d'un savoir-faire unique.

Standardisation des normes : culture commune (valeurs, mythes, rites, signes) partagée par les membres d'une organisation.

Standardisation des procédés de travail : précise le contenu du travail à réaliser.

Standardisation des qualifications et du savoir : réalisée par le biais de la formation spécifique de celui qui exécute le travail.

Standardisation des résultats : spécifie le résultat à atteindre.

Statut juridique : ensemble de textes de droit français qui règlent la situation d'un groupe d'individus, leurs droits, leurs obligations.

Stratégie émergente : démarche de changement initiée, non pas par la direction générale, mais par des membres de l'organisation et notamment par la base.

Stress : état de tension qui survient lorsqu'un individu se sent désarmé face aux contraintes qu'il doit appréhender.

Subvention : aide financière versée par l'État à une organisation pour une activité d'intérêt général.

Supervision directe : effectuée par un individu donnant des ordres et contrôlant le travail des autres.

Système d'information : ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, humaines, des données et procédures) per-

mettant aux différents acteurs de l'organisation d'accéder à l'information et de l'échanger.

Style de direction : façon dont le dirigeant exerce le pouvoir dans ses relations avec les membres de l'organisation.

T

Taylorisme : organisation scientifique du travail selon une division horizontale (tâches) et une division verticale (séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution).

Transferts de compétences : abandon des compétences d'une organisation publique au profit d'une autre organisation publique.

U

Usager : individu qui utilise un service public.

V

Valeur ajoutée : indicateur qui mesure la richesse générée par l'entreprise. Celle-ci est répartie entre les acteurs qui ont, contribué directement ou indirectement, à sa création.

Veille stratégique : technique de recherche documentaire et d'analyse de l'information qui aide et permet la prise de décision stratégique.

Crédits photographiques

p. 7 g	© AFP Photo/Mehdi Fedouach	p. 61 d	© Odimo
p. 7 d	© PRM/Sipa	p. 62	© Décathlon
p. 8 a	© AFP Photo/Mychèle Daniau	p. 63	© AFP Photo/Fred Tanneau
p. 8 b	©AFP Photo/Bertrand Guay	p. 64	©Benoît Decout/REA
p. 8 c	©AFP Photo/Rémy Gabalda	p. 67	© Andrew Rich/Getty images
p. 8 d	©AFP Photo/Éric Piermont	p. 69	© Phovoir
p. 8 e	©Phovoir	p. 72	© Betermin/Andia.fr
p. 9	© AFP Photo/Jacques Demarthon	p. 76	© Phovoir
p. 10	© AFP/Damien Meyer	p. 83	© Christie's Images Ltd 2012
p. 14	© Roland Bourguet/AFM	p. 86	©AFP Photo/François Nascimbeni
p. 15	Phovoir	p. 85 a	©Briochin
p. 16	AFP Photo/Mychèle Daniau	p. 85 b	© Dyson
p. 18	© AFP Photo/Frank Perry	p. 85 c	© Phovoir
p. 24	AFP Photo/Philippe Desmazes	p. 85 d	© Starck
p. 25	AFP Photo/Denis Charlet	p. 88	© Phovoir
p. 27	© Daniel Lynch/Financial Times-REA	p. 89 g	© AFP Photo/Éric Feferberg
p. 30	© Phovoir	p. 89 d	© AFP Photo/Éric Feferberg
p. 37 h	© AFP/Sean Gallup/Getty Images	p. 90 g	© Xinhua/ZUMA-REA
p. 37 b	© AFP/Heuler Andrey/Estadao Conteudo	p. 90 d	© Dave Hogan/Getty images
p. 38	© Patrick Allard/REA	p. 91 g	© AFP Photo/Philippe Lopez
p. 40	© DR/Bopisa	p. 91 d	© AFP
p. 43 a	©AFP Photo/Toshifumi Kitamura	p. 94	© AFP Photo/François Guillot
p. 43 b	©AFP Photo/Mych7le Daniau	p. 95	© AFP Photo/Michal Cizek
p. 43 c	© AFP/Photononstop	p. 102	© Phovoir
p. 46	© Hamilton/REA	p. 105 g	©AFP
p. 47	©Hamilton/REA	p. 105 d	© AFP
p. 49	© Fuse/Getty images	p. 106	© Phovoir
p. 50	©Thomas Barwick/Getty images	p. 114	© Phovoir
p. 53	©Thinkstock/Getty Images	p. 118	© Sud Ouest
p. 54	© Lahcène Abib/Signatures	p. 121	© AFP/Thomas Coex
p. 56	© AFP Photo/Anne-Christine Poujoulat	p. 122	©AFP/Thomas Samson
p. 57 h	© AFP Photo/Éric Piermont	p. 129 h	© Castro M./Urba Images Server
p. 57 b	© AFP Photo/Kenzo Tribouillard	p. 129 b	© Phovoir
p. 60	© REA/David Cooper/Toronto Star	p. 130	© Breguet
p. 61 h	©AFP Photo/Anne-Christine Poujoulat	p. 132	© Phovoir
p. 61 g	© Kapla	p. 137	© Qooq

Maquette intérieur : Favre et Lhaïk
Composition et infographies : STDI
Iconographe : Icono-web.com
Éditions Foucher – Malakoff – 01 – Avril 2013 – SB – EC/BM

Achevé d'imprimer en France chez Jouve