



COLLECTION PRISE DIRECTE

Management des organisations

Première

Guide pédagogique

Sous la direction de Didier Bertholom

Ludovic Babin-Touba
Marie-Laure Huguet
Sophie Turconi

 **FOUCHER**

...à votre ouvrage

Pour réinvestir les notions vues en cours :
un vrai/faux et des exercices courts

Entraînement

Entraînement

VRAI/FAUX

N°	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	L'action individuelle est guidée par des objectifs personnels.			
2	Bien répartir les tâches est une condition du succès de l'action collective.			
3	La finalité d'une organisation est sa raison d'être.			
4	Les ressources d'une organisation sont uniquement de nature matérielle ou financière.			
5	L'existence d'une organisation est indépendante des ressources engagées.			

EXERCICE 1

Remplacez les termes suivants par un vocabulaire plus adapté au management.




Personne : _____

Argent : _____

Chose : _____

EXERCICE 2

Analysez les situations illustrées ci-dessous en complétant le tableau.

Situation	Problème organisationnel	Solution possible
		
		
		

cas de MANAGEMENT

Des sushis à la française

Akino, jeune femme d'origine japonaise venue en France pour suivre des études artistiques en arts, est passionnée de cuisine depuis toujours. Passionnée dans une mesure de la rigueur japonaise, elle voit d'un mauvais œil le fait que les sushis soient d'un goût si variable en France. Elle décide par la qualité des sushis qu'elle a pu trouver à Paris, l'idée d'un restaurant sushis japonais. Elle a pour ambition de proposer des sushis de qualité à la française. Au début, elle n'a que quelques clients, mais elle ne se décourage pas. Elle se concentre sur la qualité de son travail et sur le service. Elle est soignée, elle est soignée par son entourage proche pour lui permettre de se consacrer à son projet. Elle est soignée par son entourage proche pour lui permettre de se consacrer à son projet. Elle est soignée par son entourage proche pour lui permettre de se consacrer à son projet.

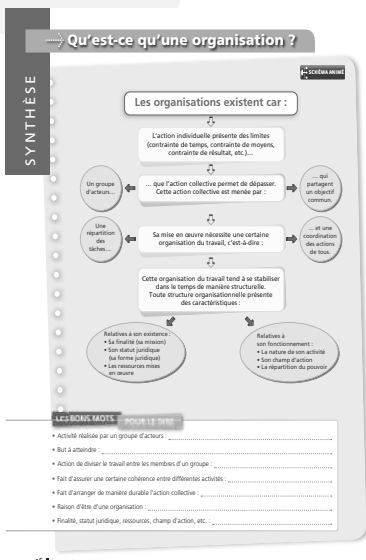
- Repérez les trois étapes qui ont abouti à la création de l'association.
- Montrez que l'organisation mise en place a incarné une certaine répartition des tâches.
- Identifiez les principales caractéristiques de l'association créée par Akino et Antoine en remplissant le tableau.

Type d'organisation	Taille de l'organisation	Finalité ou mission	Statut juridique	Nationalité	Ressources	Nature de l'activité	Champ d'action	Répartition du pouvoir	Public visé

Un cas de management pour remobiliser les notions abordées

Synthèse

→ Qu'est-ce qu'une organisation ?



« Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. »

« Les bons mots pour le dire » :
les mots-clés du chapitre à retrouver grâce à leur définition

Un sujet bac en fin d'ouvrage pour s'entraîner à l'examen

BAC

Le sujet bac en fin d'ouvrage pour s'entraîner à l'examen

Cas de synthèse 1

LA MARQUERIE HÉMATY

Le sujet bac en fin d'ouvrage pour s'entraîner à l'examen

1 cas de synthèse à la fin de chaque thème pour s'entraîner sur les 4 thèmes du programme

Sommaire

Avant-propos	p. 7
--------------------	------

Thème 1 : Le rôle du management dans la gestion des organisations

Chapitre 1 Qu'est-ce qu'une organisation ?	p. 11
I. De l'action individuelle à l'action collective.....	p. 12
II. De l'action collective à l'organisation	p. 14
III. Les principales caractéristiques d'une organisation.....	p. 16
Entraînement.....	p. 18
Cas de management – Des sushis à la française.....	p. 19
Synthèse	p. 20
Synthèse rédigée.....	p. 21
Chapitre 2 Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?	p. 25
I. Les dimensions du management	p. 26
II. Le management stratégique et le management opérationnel	p. 28
III. Les facteurs de contingence.....	p. 30
Entraînement.....	p. 32
Cas de management – Le Futuroscope résolument tourné vers l'avenir	p. 33
Synthèse	p. 34
Synthèse rédigée.....	p. 35

Cas de synthèse 1 – La maroquinerie Hémart	p. 39
---	-------

Thème 2 : Les critères de différenciation des organisations

Chapitre 3 La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?	p. 45
I. Qui sont les entreprises ?	p. 46
II. Le profit comme finalité de l'entreprise	p. 48
III. Une finalité lucrative qui peut en cacher d'autres.....	p. 50
Entraînement.....	p. 52
Cas de management – Sirops Monin : une tradition de la qualité	p. 53
Synthèse	p. 54
Synthèse rédigée.....	p. 55
Chapitre 4 Quelles finalités pour les organisations publiques ?.....	p. 59
I. Des organisations dédiées à l'intérêt général	p. 60
II. Deux missions : produire des services et gérer le domaine public .	p. 62
III. Une mise en œuvre régie par des principes spécifiques.....	p. 64

Entraînement.....	p. 66
Cas de management – Paris : une ville hors normes	p. 67
Synthèse	p. 68
Synthèse rédigée.....	p. 69
Chapitre 5 Quel rôle pour les associations ?	p. 73
I. Les associations : une finalité commune	p. 74
II. Les différents types d'associations	p. 76
III. Les associations : des ressources spécifiques	p. 78
Entraînement.....	p. 80
Cas de management – Les statuts de la Ligue nationale de handball..	p. 81
Synthèse	p. 82
Synthèse rédigée.....	p. 83

Cas de synthèse 2 – L'université de Versailles Saint-Quentin ...	p. 87
---	-------

Thème 3 : Le management stratégique : le choix des objectifs et le contrôle stratégique

Chapitre 6 Quels objectifs stratégiques ?	p. 93
I. Les enjeux des objectifs stratégiques	p. 94
II. Le rôle de l'environnement de l'organisation.....	p. 96
III. L'impact des ressources de l'organisation	p. 98
Entraînement.....	p. 100
Cas de management – BlackBerry : la fin du voyage.....	p. 101
Synthèse	p. 102
Synthèse rédigée.....	p. 103

Chapitre 7 Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ?	p. 105
I. Les enjeux des décisions stratégiques.....	p. 106
II. Les contraintes liées aux décisions stratégiques	p. 108
III. La mise en œuvre des décisions stratégiques.....	p. 110
Entraînement.....	p. 112
Cas de management – Le Paris-Saint-Germain Football Club.....	p. 113
Synthèse	p. 114
Synthèse rédigée.....	p. 115

Chapitre 8 Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?	p. 117
I. La nécessité du contrôle stratégique.....	p. 118
II. Les outils du contrôle stratégique	p. 120
III. Le pilotage stratégique	p. 122
Entraînement.....	p. 124
Cas de management – L'association Dame la Mano.....	p. 125
Synthèse	p. 126
Synthèse rédigée.....	p. 127

Chapitre 9 Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision ?	p. 129
I. La nécessité du système d'information.....	p. 130
II. Les fonctions du système d'information.....	p. 132
III. Les risques liés au système d'information.....	p. 134
Entraînement.....	p. 136
Cas de management – Météo France.....	p. 137
Synthèse	p. 138
Synthèse rédigée.....	p. 139

Cas de synthèse 3 – Solidarité Sida	p. 141
--	--------

Thème 4 : Le management stratégique : l'organisation de la production

Chapitre 10 Quel mode de production choisir ?	p. 151
I. Les différents modes de production	p. 152
II. Quelles méthodes productives mettre en œuvre ?	p. 154
III. Quels enjeux en termes de qualité ?	p. 156
Entraînement.....	p. 158
Cas de management – Cinéco, un cinéma itinérant en Cévennes	p. 159
Synthèse	p. 160
Synthèse rédigée.....	p. 161
Chapitre 11 Une organisation du travail souple ou rigide ?	p. 165
I. Diviser le travail pour l'organiser.....	p. 166
II. Privilégier une organisation du travail rigide.....	p. 168
III. Privilégier une organisation du travail plus souple	p. 170
Entraînement.....	p. 172
Cas de management – Pôle emploi : un guichet unique	p. 173
Synthèse	p. 174
Synthèse rédigée.....	p. 175

Chapitre 12 Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?	p. 179
I. Quels mécanismes de coordination mettre en place ?	p. 180
II. Comment organiser le pouvoir ?	p. 182
III. Quelle structure organisationnelle choisir ?	p. 184
Entraînement.....	p. 186
Cas de management – Michel et Augustin.....	p. 187
Synthèse	p. 188
Synthèse rédigée.....	p. 189

Cas de synthèse 4 – ChronoFlex	p. 191
---	--------

Vers le bac – Le transport public dans la communauté d'agglomération de communes de Caen la mer	p. 197
--	--------

Avant-propos

Socle des enseignements technologiques de la série Sciences et Technologies du Management et de la Gestion (STMG), l'enseignement du management des organisations présente aux élèves les concepts fondamentaux du management stratégique des organisations. Articulé avec celui de sciences de gestion qui traite de dimensions plus opérationnelles et d'économie-droit, cet enseignement permet à l'élève de développer les compétences propres à le faire réussir dans sa poursuite d'études.

L'enseignement du management des organisations en classes de STMG

L'approche pédagogique de l'enseignement du management des organisations repose sur une démarche pédagogique qui met en œuvre le triptyque observation-analyse-conceptualisation :

- l'observation part de la présentation d'une situation contextualisée. Elle vise à faire émerger une question de management ;
- l'analyse correspond à l'étape de l'interrogation, de la compréhension du contexte et des enjeux et de la résolution éventuelle de la problématique soulevée. Elle justifie ainsi la nécessité d'aborder les notions prévues au programme ;
- la conceptualisation est un moment privilégié : celui où l'élève prend le temps de faire le point et de prendre un certain recul sur les connaissances acquises.

Cette démarche s'appuie sur l'étude de cas d'organisations variées (entreprises, organisations publiques et associations).

Le programme de management comporte sept thèmes. Quatre sont abordés en classe de première et trois en classe de terminale.

Chaque thème comprend deux à quatre sous-thèmes : douze sous-thèmes sont ainsi proposés en classe de première et huit en classe de terminale.

La structure du manuel

Ce manuel est organisé en 12 chapitres, soit un chapitre par sous-thème à traiter, et couvre l'intégralité des thèmes 1 à 4 prévus au programme.

Chaque chapitre comprend :

- une page d'entrée qui correspond à une accroche permettant d'aborder à chaque fois le management sous un éclairage original ;
- trois doubles pages qui sollicitent systématiquement l'activité de l'élève :
 - chaque double page met en œuvre la démarche observation (mise en situation simple ou cas d'organisation)/analyse (guidée par un questionnaire progressif)/conceptualisation (rubrique « Ma synthèse ») ;
 - des points d'aide méthodologiques aident l'élève à développer les capacités visées ;
- une page d'entraînement qui comporte notamment un questionnaire vrai/faux ;
- un cas de management contextualisé qui est l'occasion pour l'élève de s'approprier les connaissances acquises dans le chapitre en les mobilisant dans un autre contexte ;
- une synthèse globale qui présente de manière schématique les points clé à retenir.

À l'issue de la séquence, l'élève doit être capable de répondre à la question posée dans le titre du chapitre étudié.

Chaque thème se clôture sur l'étude d'un cas de management qui reprend les éléments abordés dans les chapitres qu'il englobe.

De longueur et de difficulté progressives, quatre cas « globaux » sont ainsi proposés et marquent à la fois :

- la fin du thème d'étude. Il permet à l'élève de faire le point sur les compétences développées et d'articuler entre elles les notions abordées dans le thème ;
- une étape dans la préparation à l'examen du baccalauréat.

Un cas d'entraînement au baccalauréat est proposé en fin d'ouvrage.

1 Le rôle du management dans la gestion des organisations (chapitres 1 et 2)

Ce thème permet d'introduire et d'articuler entre elles les deux notions fondamentales du programme : les organisations et le management.

L'objectif est d'une part de faire comprendre l'intérêt de l'action collective organisée et le passage à l'organisation, et d'autre part, d'appréhender la globalité du management à travers ses grandes fonctions. Il s'agit également de mettre en évidence le caractère évolutif de la discipline et quelques-uns des grands enjeux actuels du management.

Chapitre 1 – Qu'est-ce qu'une organisation ?

Notions	Contexte et finalités de l'étude
<ul style="list-style-type: none">- Action collective, objectifs- Groupe organisé, organisation- Éléments caractéristiques d'une organisation : finalité, nature de l'activité, statut juridique, ressources, répartition du pouvoir, champ d'action géographique	<p>L'étude d'une organisation commence par la distinction entre action individuelle et action collective organisée. Cette dernière suppose la constitution d'un groupe de personnes qui ont un objectif commun et qui s'organisent pour l'atteindre. L'action collective se justifie par une plus grande efficacité que l'action individuelle.</p> <p>Le passage de l'action collective à l'organisation implique la durée et généralement la nécessité de se mettre en conformité avec des contraintes juridiques.</p> <p>La constitution de cette organisation implique de mobiliser des ressources, définir et coordonner les actions de chacun, faire circuler l'information, prendre des décisions, fixer des règles.</p>

Chapitre 2 – Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

Notions	Contexte et finalités de l'étude
<ul style="list-style-type: none">- Fonctions du management- Management stratégique, management opérationnel- Décisions stratégiques, décisions opérationnelles- Facteurs de contingence	<p>Le management est posé comme l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit d'une démarche globale qui repose sur quatre grandes fonctions génériques : fixer des objectifs et contrôler, organiser, animer et diriger.</p> <p>On distingue le management stratégique du management opérationnel en fonction de l'impact de la décision sur le devenir de l'organisation et du niveau hiérarchique de la prise de décision.</p> <p>Les pratiques de management se trouvent en permanence confrontées à un environnement turbulent : impact des nouvelles technologies, mutations économiques, impératifs écologiques...</p> <p>Elles sont également fonction de contraintes internes : taille, technologie mise en œuvre, culture...</p> <p>Il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations.</p>

1

Qu'est-ce qu'une organisation ?

CAPACITÉS

- Distinguer action individuelle et action collective
- Repérer les éléments constitutifs d'une organisation

Management et sport

Photo B



Photo A



Le saviez-vous ?

48 % des entreprises ne passent pas le cap des cinq ans d'existence (Insee, 2013). L'une des raisons est la difficulté qu'éprouvent les dirigeants à organiser l'activité de la firme.

Insee, 2013.



Photo C

1 Peut-on parler d'organisation au sujet du Tour de France ?

Le Tour de France repose sur une organisation rigoureuse (tracé du parcours, choix des villes étapes, tactiques de course, etc.).

2 Quelle distinction peut-on faire entre les deux premières vignettes et la troisième quant à l'organisation ?

Images A et C : l'organisation est définie avant la course et ne dépend pas des coureurs.

Image B : l'organisation tactique se fait en partie selon les aléas de la course et dépend des coureurs.

I. De l'action individuelle à l'action collective

A Les limites de l'action individuelle

Situation

Céline est passionnée de lecture et de théâtre. Elle apprécie de faire partager ses goûts littéraires et se rend à l'occasion dans des écoles ou des maisons de retraite pour endosser le rôle de lectrice. Elle est toujours étonnée par sa propre capacité à capter l'attention et susciter l'émotion. Elle aimerait étendre son activité et proposer à ces mêmes publics de

courtes pièces de théâtre. Il s'agirait de comédies, mêlant humour et poésie. Elle a déjà en tête ce qui pourrait être le premier spectacle : *Le Petit Chapeau rond rouge*, pastiche moderne du fameux conte qui met en scène trois personnages. L'idée serait de se produire d'ici trois mois, à l'occasion des fêtes de fin d'année.

Pour repérer des éléments de réponse dans un texte, utiliser plusieurs surligneurs (un par question).



1 Repérez, à l'aide d'un surligneur, les deux activités successives, actuelle et à venir, de Céline.

2 Identifiez les trois contraintes auxquelles elle va se heurter pour mener à bien son projet.

Contrainte de résultat → Il s'agit non plus simplement de lire mais de réaliser une courte pièce de théâtre.

Contrainte de moyens → Pourra-t-elle apprendre tous les rôles et réaliser seule la mise en scène ?

Faut-il prévoir des fonds ?

Contrainte de temps → Elle dispose de trois mois pour tout faire.

3 Présentez la solution qu'elle se doit d'envisager pour réussir.

Il lui faut faire appel à d'autres individus susceptibles de l'aider (acteurs, metteur en scène, etc.).

4 Précisez en quoi l'activité de lectrice diffère d'une activité théâtrale en général.

Activité de lectrice : elle peut être menée de manière isolée : il s'agit d'une action individuelle.

Activité théâtrale : elle peut difficilement être réalisée de manière isolée : il s'agit d'une action collective.

Doc. 1

» Une troupe de théâtre passe une annonce

Bonjour à tous ! Nous sommes La Compagnie GLOUP !, une compagnie entièrement bénévole. Nous sommes en train de monter notre premier spectacle, *L'Arbre à Pouces*, à destination des 6-12 ans. [...] Pour le moment, la troupe est surtout

composée de créatifs et nous recherchons 8 à 13 comédiens/comédiennes sachant chanter et/ou danser, parmi lesquels un(e) metteur/euse en scène et un(e) chorégraphe !

www.theatreonline.com

5 Précisez, à l'aide du doc. 1, la difficulté à laquelle va se heurter Céline pour monter son projet.

Elle risque de peiner à trouver des acteurs en nombre suffisant, partageant un même projet (publics visés et thèmes des saynètes) et disposant de compétences particulières (mise en scène par exemple).

Doc. 2

» La vie en groupe n'est pas toujours un long fleuve tranquille...



Contexte 1



Contexte 2



6 Comparez les deux contextes illustrés (doc. 2) en commentant chacune des vignettes.

Vignette 1 : Les relations entre les membres du groupe sont excellentes.

Vignette 2 : Les membres du groupe ont le même objectif en tête : donner un moment de joie au public.

Vignette 3 : Les relations entre les membres du groupe sont exécrables. Les échanges sont très tendus.

Vignette 4 : Les membres du groupe ont des objectifs divergents. Il n'y a pas d'objectif commun.

7 Dédouisez-en les deux éléments qui définissent toute action collective. Toute action collective implique l'existence d'un groupe guidé par un objectif commun dans lequel se nouent des relations.

B La pratique de l'action collective

Doc. 3

» Mieux que le boycott : pratiquez le *carrotmob*

Encourager au lieu de boycotter : voilà le concept des *carrotmobs*. L'idée : rameuter des centaines de clients pour permettre à un commerçant de mener à bien un projet environnemental ou social. Si les clients se mobilisent en masse le temps d'une journée, le commerçant s'engage à utiliser une partie des bénéfices dans un but environnemental ou social.

Jeanne Blanquart, *La Voix du Nord*, 15 août 2013

Le soir du 6 avril dernier, le bar La Bellevilloise à Paris a fait salle comble. Plus de 1 000 personnes s'y sont rassemblées, décrochant le record de bénéfices mondial, tous *carrotmobs* confondus, en dépensant 10 000 € dans la soirée. Grâce aux bénéfices, le café-concert a choisi de refaire à neuf son système d'isolation.

www.50shadesofgreen.fr, 2012

Cet après-midi à Rennes, c'est la boutique Ecoffée qui s'est lancée dans le *carrotmob*. À partir de 250 € de recettes, elle s'engage à acheter un système de recyclage des déchets. À partir de 1 000 €, un panneau solaire.

www.ouestfrance.fr, 2 mars 2013

C'est maintenant au tour de Grenoble de se lancer dans l'aventure. Le Tea Time Shop s'engage à utiliser les fonds de la journée auprès d'un fournisseur dans le commerce équitable pour l'année 2013-2014. Pour devenir *carrotmobber*, il suffit de se rendre au Tea Time Shop, 8 rue Émile-Augier, le 6 avril 2013 entre 10 h et 22 h pour prendre un thé lors de cet événement insolite et nouveau.

www.grenoble-em.com

8 Repérez les démarches auxquelles les commerçants s'engagent en complétant le tableau ci-après.

Commerce et localisation	La Bellevilloise, Paris	Ecoffée, Rennes	Tea Time Shop, Grenoble
Engagement pris	Système d'isolation refait à neuf	Achat d'un système de recyclage des déchets/panneau solaire	Utilisation des fonds chez un fournisseur dans le commerce équitable

9 Identifiez les conditions de succès d'un *carrotmob*. L'information doit circuler. Les *carrotmobbers* doivent ensuite se mobiliser et se rendre massivement aux dates et heures fixées chez le commerçant choisi et acheter ses produits. Le commerçant doit également tenir son engagement sans quoi les *carrotmobbers* habituels se démotiveront.

10 Vérifiez qu'une opération *carrotmob* relève d'une action collective.

Existence d'un groupe : les *carrotmobbers* agissent ensemble (pas de manière isolée).

Objectif commun : promouvoir des projets environnementaux (aucun but personnel).

Ma synthèse

I. De l'action individuelle à l'action collective

- Quelles sont les limites de l'action individuelle ?

L'action individuelle menée par un acteur isolé se heurte à des contraintes de résultat, de moyens, de temps.

- Quel intérêt et quelles contraintes présente l'action collective ? Elle permet de dépasser ces limites mais oblige les membres du groupe à être disponibles, à respecter des règles...

Pour vérifier qu'un concept s'applique, il faut noter les critères à remplir et s'assurer de leur présence.



II. De l'action collective à l'organisation

A La nécessité d'organiser l'action collective

Situation

Il travaille depuis plus de 24 heures. Bon, ce n'est pas légal mais il est resté au-delà de la limite « pour des réunions » : « Sinon, je prends du retard. » À 46 ans, Grégoire Sith est chef de service aux urgences médicales de Lille depuis une dizaine d'années. Un boulot qu'il adore, « ça bouge, on a des cas passionnants », mais dont les conditions

doivent changer. Les proches des patients tombent souvent sur le médecin : « Notre fille est entrée à 11h, on n'a toujours pas de nouvelles, on vient d'Arras. » Ou encore : « On m'a dit d'attendre deux heures pour ma maman, ça fait trois heures. » Grégoire Sith rassure, oriente, invite à patienter.



- 1 Identifiez le problème rencontré par le service des urgences de l'hôpital de Lille.

L'organisation est mauvaise : les médecins sont débordés de travail.

- 2 Précisez-en les conséquences. Le service rendu aux usagers en pâtit : « On m'a dit d'attendre deux heures..., ça fait trois heures. » Le mécontentement des usagers peut se généraliser et créer ainsi une certaine tension dans le service. Du coup, certains médecins ne respectent pas le temps légal de travail et vont imprudemment au-delà.

Doc. 4

» Les internes des hôpitaux expriment leur mécontentement

Il paraît nécessaire de se recentrer sur l'exercice médical : en diminuant ainsi la charge administrative des médecins, cela permet de libérer du temps médical.

La réorganisation des services et de l'hôpital nécessite une mutualisation des moyens et des personnels. Il paraît également urgent de répartir la charge de travail de manière équitable entre l'ensemble des praticiens d'un service : certaines activités de soins peu valorisées reposent trop souvent, trop longtemps, sur les jeunes médecins.

Inter Syndicat national des internes des hôpitaux,
www.santé-gouv.fr, 11 janvier 2013

Doc. 5

» S'interroger pour progresser

Les améliorations passent par une « mise à plat » de l'organisation réelle en s'interrogeant :

- Chacun peut-il prendre les initiatives qui permettent de résoudre rapidement les problèmes rencontrés ?
- La répartition des activités entre les personnes est-elle claire pour tout le monde ? Y a-t-il des activités faites par plusieurs personnes (doublons) et d'autres « non couvertes » ?
- Quel est l'ordonnancement des tâches et leur répartition ? Y a-t-il séparation entre le travail des infirmières, des aides-soignantes et des agents de service ?

D'après « L'organisation du temps de travail dans les hôpitaux publics », www.anact.fr

Doc. 6

» « Aux urgences, c'est parfois un peu difficile »

« Aux urgences, c'est parfois un peu difficile, note cette infirmière. Certains patients arrivent en consultation sans avoir rempli de dossier médical, d'autres attendent le médecin, qui n'est même pas prévenu de leur présence,

certaines internes auscultent les patients, s'en vont et les laissent en plan, etc. Sans compter que les plannings sont vite bouleversés en cas d'arrivée massive de malades. »

Foucher, 2014

- 3 Surlignez les pistes de solutions évoquées (docs. 4 et 5) pour améliorer l'organisation du travail dans les hôpitaux.

- 4 Déduisez-en ce qu'il convient de faire pour organiser au mieux une action collective.

Il convient de bien répartir les tâches. Chacun doit alors bien remplir son rôle.

- 5 Identifiez le second impératif pour organiser au mieux une action collective.

La coordination des tâches est essentielle afin d'assurer la convergence des efforts de tous vers l'objectif commun et d'éviter les pertes de temps, les efforts inutiles ou le gaspillage de moyens.

B L'organisation : à la fois processus et structure

Doc. 7

» La BIP modernise son organisation

La Banque industrielle de Poitiers a entrepris de réorganiser complètement ses agences. Il s'agit de réduire les dépenses engagées et d'élargir les horaires d'ouverture en supprimant les doublons et les tâches inutiles, en répartissant mieux les moyens entre les agences ou en accordant plus d'autonomie aux conseillers (prise de décision simplifiée).

Foucher, 2014

Doc. 8

» Quand la réorganisation désorganise le travail

On regroupe les services. Puis on redécoupe l'activité différemment. Les salariés se voient réaffectés dans une nouvelle équipe. Bien des salariés se retrouvent chamboulés : nouvelles tâches, nouveaux horaires, nouveau chef, nouvelle manière de travailler... Tout est à recommencer. Les projets en cours, sur lesquels ils travaillaient d'arrache-pied depuis des mois ? Confiés à d'autres. Bon, ce n'est pas grave. Il faut savoir s'adapter, non ? Mais lorsque trois mois après on réorganise de nouveau les services, certains se disent : « À quoi bon s'investir dans son poste ? »

Foucher, 2014

- 6 Montrez que les changements d'organisation peuvent s'avérer nécessaires mais aussi néfastes.

Les changements d'organisation sont nécessaires	Les changements d'organisation sont néfastes
Réduire les dépenses (en éliminant les tâches inutiles, en répartissant mieux les moyens entre les agences) ; rendre l'agence plus accessible au public (horaires) ; simplifier la prise de décision (autonomie des conseillers).	Les salariés perdent leurs repères et sont perdus ; ils peuvent se démotiver (projets non aboutis, rotation trop fréquente des postes, sentiment d'être mal considérés).

- 7 Exposez la raison pour laquelle il faut, régulièrement, figer l'organisation du travail dans un groupe.

Les acteurs ont besoin de repères pour travailler efficacement et s'investir dans leurs tâches.

- 8 Pourquoi peut-on dire que l'organisation est à la fois un processus et une structure ?

L'organisation est un processus lorsqu'il s'agit d'une démarche d'amélioration de l'action collective.

L'organisation est une structure lorsque l'organisation du travail est figée par des pratiques établies.

- 9 Rédigez une définition de l'organisation.

Organisation = groupe humain + finalité + durée + tâches réparties et coordonnées.

Une organisation est un groupement humain doté d'une finalité propre amené à durer dans le temps. Les tâches sont réparties et les actions coordonnées entre elles.



Ma synthèse

II. De l'action collective à l'organisation

- Quelles sont les deux opérations à mener pour organiser une action collective ?

L'action collective nécessite une répartition des tâches entre les membres du groupe et une coordination des actions. À défaut, l'action collective risque de manquer d'efficacité (objectif commun non atteint).

- Quels sont les deux sens que l'on peut donner au terme « organisation » ?

C'est à la fois un processus (organiser le travail) et une structure, une entité (exemple : une entreprise).

A Les caractéristiques relatives à l'existence d'une organisation

Doc. 9

» La diversité des organisations

Handicap International France

Handicap International France est une association qui vient en aide aux personnes en situation de handicap et aux populations vulnérables dans plus de 60 pays à travers le monde. Grâce aux 3 000 personnels nationaux et aux nombreux dons reçus, l'organisation mène plus de 300 projets.

Rapport annuel 2012, www.handicap-international.fr

Pujol & Fils

Ernest Pujol est fier. Depuis deux ans, il est à la tête de l'entreprise individuelle familiale Pujol & Fils. Celle-ci, créée en 1881, sort peu à peu du rouge et enregistre enfin des bénéfices. Sa PME, c'est désormais toute sa vie. Sa peur de ne pouvoir la pérenniser s'éloigne : il va pouvoir commencer

à rembourser l'emprunt bancaire contracté il y a deux ans. Avec l'aide de ses deux fils et de son épouse salariés, dans son atelier, il restaure les meubles anciens grâce à un outillage hors d'âge. Il a même inventé une cire et déposé un brevet. Si tout se passe bien, M. Pujol envisage de passer à un statut de société à responsabilité limitée (SARL).

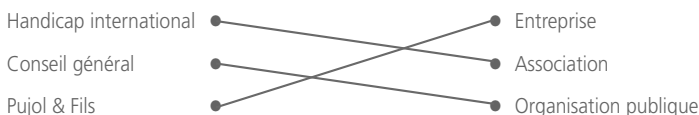
Foucher, 2014

Conseil régional de Rhône-Alpes

Le Conseil régional de Rhône-Alpes entend satisfaire l'intérêt général des citoyens au mieux. Doté d'un budget annuel d'environ 2,5 milliards d'euros, le Conseil régional a placé l'avenir des jeunes, le développement des territoires et l'écologie aux premiers rangs de ses objectifs.

www.rhonealpes.fr, 2014

1 Répertoriez chacune des organisations présentées en retrouvant leur type organisationnel respectif.



2 Corrigez les affirmations ci-dessous.

La mission de Handicap International est la lutte contre l'illettrisme. Sa mission est l'aide aux personnes en situation de handicap et aux populations vulnérables.

Handicap International s'autofinance. Elle perçoit des dons.

Ernest Pujol cherche avant tout à réaliser des profits importants. Sa finalité est de pérenniser la PME familiale.

La firme se développe grâce aux seuls apports financiers de M. Pujol. L'entreprise a contracté un emprunt bancaire.

M. Pujol travaille seul. Ses fils et son épouse travaillent avec lui.

La finalité du Conseil régional de Rhône-Alpes est l'avenir des jeunes, l'emploi, les territoires et l'écologie. Elle vise à satisfaire l'intérêt général des citoyens (jeunes, emploi = objectifs).

Le Conseil régional de Rhône-Alpes a des ressources financières illimitées. Son budget s'élève à 2,5 milliards d'euros par an.

3 Caractériser l'organisation Pujol & Fils en complétant le tableau ci-dessous.

Type d'organisation	Entreprise (familiale)
Finalité	Assurer la pérennité de l'entreprise
Statut juridique	EI (passage en SARL envisagé)
Ressources :	
Immatérielles	Brevet déposé (relatif à la cire)
Matérielles	Outillage ancien, locaux (atelier)
Humaines	3 salariés (ses deux fils et son épouse) et M. Pujol lui-même
Financières	Emprunt bancaire

» Des fonctionnements différents

Handicap International France



Handicap International France porte les combats de Handicap International auprès du grand public, des organismes pairs et des institutions, par des actions de sensibilisation et de plaidoyer. Elle mène des projets dans plus de 60 pays de par le monde.

Rapport annuel 2012, www.handicap-international.fr

Pujol & Fils

L'activité de Pujol & Fils se concentre sur Caen et sa proche périphérie (jusqu'à 10 km), même si très rarement, M. Pujol,

qui décide de tout, accepte un ou deux clients parisiens... sur les conseils avisés de son épouse.

Les meubles modernes ? M. Pujol ne veut pas en entendre parler. La vente ? *Idem*. Car, comme il dit, « la restauration suffit à remplir mon assiette ».

Foucher, 2014

Conseil régional de Rhône-Alpes



Le Conseil régional de Rhône-Alpes comprend 156 conseillers régionaux

qui délibèrent sur les dossiers qui leur sont soumis.

www.rhonealpes.fr

4 Complétez les affirmations ci-dessous.

Les actions menées par Handicap International s'adressent au grand public, à d'autres ONG et à diverses institutions. Son champ d'action géographique est international (plus de 60 pays).

L'activité de Pujol & Fils se concentre sur Caen (secteur géographique) et sur la restauration de meubles anciens (secteur d'activité). Les décisions sont prises par M. Pujol seul. Mme Pujol dispose d'une réelle influence sur les choix effectués (choix des clients).

L'organe de décision du Conseil régional comprend 156 conseillers régionaux.

5 Analysez le fonctionnement de l'organisation Pujol & Fils en complétant le tableau ci-dessous.

Nature de l'activité	Restauration de meubles
Champ d'action	Secteur géographique : Caen et ses environs (10 km) Secteur d'activité : les meubles anciens
Répartition du pouvoir	Décisions prises par M. Pujol Membre influent : son épouse
Cible / public visé	Clients normands

Ma synthèse

III. Les principales caractéristiques d'une organisation

- Quelles sont les trois caractéristiques principales liées à l'existence d'une organisation ?

Sa finalité (ou mission), son statut juridique (forme reconnue par le droit) et les ressources mises en œuvre (immatérielles, matérielles, humaines, financières).

- Quelles sont les trois caractéristiques principales liées au fonctionnement d'une organisation ?

La nature de son activité (que réalise-t-elle ?), son champ d'action (où ? sur quel secteur ?) et la manière dont le pouvoir est réparti (qui décide ? qui influence l'action du groupe ?).

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	L'action individuelle est guidée par des objectifs personnels.	X		Elle est menée par un acteur isolé qui cherche à atteindre des buts propres.
2	Bien répartir les tâches est une condition du succès de l'action collective.	X		À défaut, l'action est moins efficace et les membres risquent de se désengager.
3	La finalité d'une organisation est sa raison d'être.	X		C'est ce qui justifie sa création.
4	Les ressources d'une organisation sont uniquement de nature matérielle ou financière.		X	Il convient d'ajouter les ressources immatérielles et les ressources humaines.
5	L'activité d'une organisation est indépendante des ressources engagées.		X	Plus il y a de ressources, plus l'activité de l'organisation peut être étendue.

EXERCICE 1

Remplacez les termes suivants par un vocabulaire plus adapté au management.




Personne : acteur, individu (conviennent à toutes les situations), dirigeant, manager (ou manager), responsable, salarié, adhérent, usager, client, fournisseur...

Argent : capitaux, fonds, prix, salaire, bénéfice...

Chose : bien, produit, service...

EXERCICE 2

Analysez les situations illustrées ci-dessous en complétant le tableau.

Situation	Problème organisationnel	Solution possible
	Cet individu est débordé de travail.	Déléguer une partie de ses tâches (= répartition des tâches) et travailler de manière collective.
	Il y a un manque de coordination dans le travail.	Améliorer la coordination en faisant régulièrement le point sur l'avancement du travail.
	Les acteurs ne sont pas d'accord sur la finalité que le groupe doit suivre.	Éclaircir la finalité du groupe (= trouver un compromis ou alors les membres du groupe devront se séparer).

Des sushis à la française

Doc.

Akina, jeune femme d'origine japonaise venue en France pour suivre des études artistiques en 2010, est passionnée de cuisine depuis toujours. Installée dans une commune de la région parisienne, elle s'est d'emblée inscrite aux cours de cuisine de quelques grands chefs français. Très déçue par la qualité des sushis qu'elle a pu trouver à Paris, l'idée d'en confectionner en tirant parti des connaissances acquises lors de ses cours de cuisine lui est venue tout naturellement. C'est ainsi qu'elle s'est mise à la fabrication de « sushis à la française ». Au gré des soirées dégustations qu'elle organise pour ses amis pour tester ses créations, elle est sollicitée par cet entourage proche pour dispenser son savoir-faire et donner à son tour quelques cours. La plupart du temps, les participants en profitent pour l'interroger sur les autres spécialités japonaises et les conversations dévient souvent sur la culture japonaise. Le bouche-à-oreille joue : la réputation d'Akina franchit le cercle d'amis et c'est bientôt un public plus large qui

prend contact pour des cours de cuisine ou des séances d'initiation à la culture japonaise. Ne sachant pas dire non, peu organisée, elle est vite débordée par ces sollicitations. Antoine, un de ses amis, pris de passion pour le Japon, vient alors à son secours : il se charge d'élaborer des plannings et de prendre les réservations des participants. Ce mode de fonctionnement s'avère efficace. À tel point qu'Akina et Antoine font un pas décisif ; ensemble, ils créent une association afin de diffuser la culture japonaise sous toutes ses formes : cours de cuisine, initiation à la cérémonie du thé, littérature japonaise, découverte de la vie quotidienne au Japon, etc. L'adhésion individuelle est de 100 € par an, ce qui permet à Antoine de financer l'achat de matériel de cuisine, de livres, etc. Il a également obtenu de la mairie le prêt d'un local adapté. Toutes les décisions sont prises en commun par les 14 membres inscrits. Comme celle de limiter pour l'instant l'activité de l'association aux habitants de la commune.

Foucher, 2014

1 Repérez les trois étapes qui ont abouti à la création de l'association.

Étape 1 (temps de l'action individuelle) : Akina propose des cours à ses amis.

Étape 2 (passage à l'action collective) : Antoine rejoint Akina pour plus d'efficacité.

Étape 3 (étape de l'organisation) : le travail est mieux organisé et l'association est créée.

2 Montrez que l'organisation mise en place a nécessité une certaine répartition des tâches.

Akina s'occupe des cours proprement dits (production de services). Antoine prend en charge l'ensemble des tâches administratives (plannings, réservations, etc.).

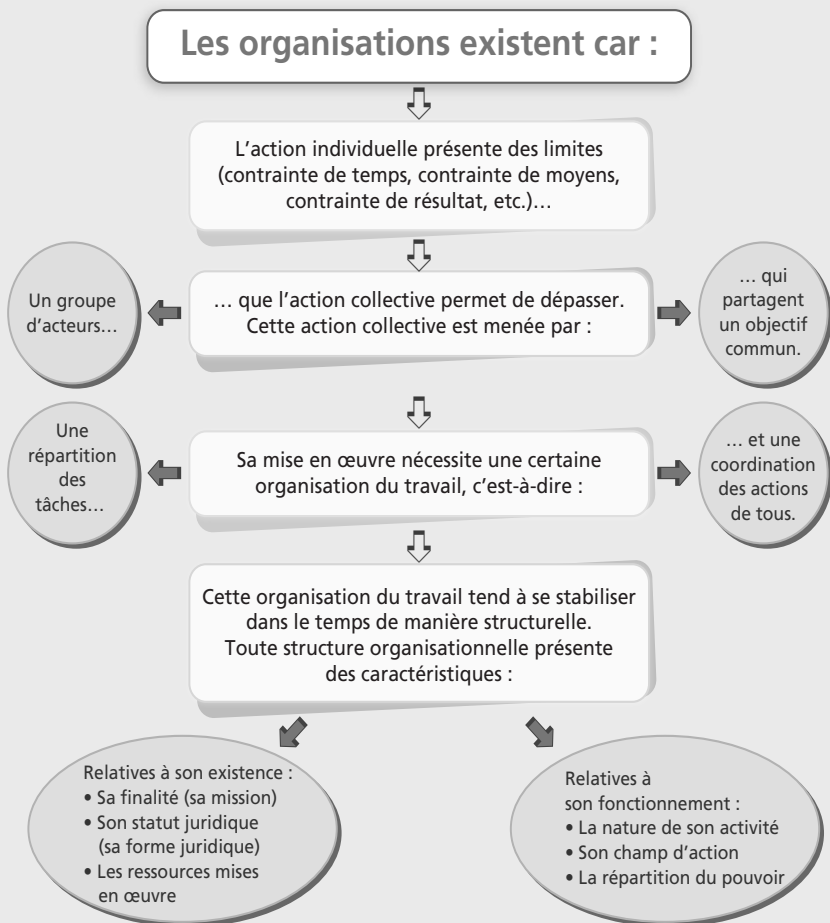
3 Identifiez les principales caractéristiques de l'association créée par Akina et Antoine en remplissant le tableau.

Type d'organisation	Organisation à but non lucratif
Taille de l'organisation	14 membres
Finalité ou mission	Diffuser la culture japonaise sous toutes ses formes
Statut juridique	Association
Nationalité	Française
Ressources	Matérielles : local prêté par la mairie, matériel de cuisine Financières : cotisations des membres (14 membres × 100 € = 1 400 €) Humaines : adhérents et notamment les deux fondateurs
Nature de l'activité	Cours de cuisine
Champ d'action	Local (commune)
Répartition du pouvoir	Décisions prises collégialement
Public visé	Habitants de la commune



Qu'est-ce qu'une organisation ?

SCHEMA ANIMÉ



LES BONNS MOTS POUR LE DIRE

- Activité réalisée par un groupe d'acteurs : action collective
- But à atteindre : objectif
- Action de diviser le travail entre les membres d'un groupe : répartition des tâches
- Fait d'assurer une certaine cohérence entre différentes activités : coordination
- Fait d'arranger de manière durable l'action collective : organisation
- Raison d'être d'une organisation : finalité (ou mission)
- Finalité, statut juridique, ressources, champ d'action, etc. : caractéristiques organisationnelles

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION ?

I. De l'action individuelle à l'action collective

A. Les limites de l'action individuelle

L'action individuelle est réalisée par un acteur isolé qui cherche à atteindre des objectifs personnels.

Exemple : un joueur de golf – Objectifs : pratiquer une activité sportive de détente, progresser dans sa pratique sportive, améliorer son classement, etc.

L'action individuelle autorise une grande liberté d'organisation (temps qu'on y consacre, moyens mis en œuvre...).

Mais elle présente également des limites dès lors qu'elle se heurte à des impératifs de timing (contrainte de temps), qu'elle nécessite d'engager des moyens importants (contraintes de ressources) ou encore qu'elle vise une réalisation plus ou moins ambitieuse (contrainte de résultat).

B. La pratique de l'action collective

L'action collective permet de dépasser les limites de l'action individuelle. Elle est menée par un groupe d'acteurs qui tentent, ensemble, d'atteindre un résultat qu'il serait difficile voire impossible d'atteindre seul. Elle se caractérise par l'existence d'un objectif commun et de relations entre les membres.

Exemple : on ne peut guère envisager de jouer du théâtre : la contrainte de résultat implique la création d'un groupe.

II. De l'action collective à l'organisation

A. La nécessité d'organiser l'action collective

Mettre en œuvre une action collective nécessite d'organiser le travail, c'est-à-dire de « mettre dans un certain ordre une situation considérée en désordre ». Cela requiert :

- une répartition des tâches entre les membres du groupe ; des tensions entre les membres du groupe alors peuvent apparaître. *Exemple : la constitution d'une troupe de théâtre : deux des membres souhaitent tenir le même rôle.*
- une coordination des actions ; il s'agit d'éviter de gaspiller les efforts de chacun et les moyens mis en œuvre dans un souci d'efficacité. *Exemple : la constitution d'une troupe de théâtre – Il convient de trouver une salle de répétition avant de définir un calendrier.*

B. L'organisation : à la fois processus et structure

L'action d'organiser un processus itératif, sans fin (on peut toujours améliorer l'organisation du travail et modifier les manières de faire).

Exemple : les membres de la troupe de théâtre peuvent décider que tous recherchent un local de répétition avant de confier ce travail à l'un d'entre eux.

Ce processus aboutit néanmoins à créer une organisation stable, figée à court terme. L'organisation devient ainsi une structure qui permet à chacun d'établir ses repères.

Exemple : dans telle troupe de théâtre, le metteur en scène est un tel.

III. Les principales caractéristiques d'une organisation

A. Les caractéristiques relatives à l'existence d'une organisation

Certaines caractéristiques sont inhérentes à l'existence d'une organisation :

- la finalité (ou mission) de l'organisation : il s'agit de sa raison d'être. C'est la recherche d'une finalité qui justifie l'existence d'une organisation. *Exemple : Monsieur Pujol a repris l'entreprise familiale – Finalité possible : assurer la pérennité de l'entreprise (dans ce cas, la réalisation d'un profit reste incontournable mais ce n'est pas la raison pour laquelle Monsieur Pujol a repris l'entreprise).*
- le statut juridique : pour qu'une organisation soit reconnue comme telle par le droit, ses dirigeants doivent choisir une des formes juridiques parmi celles existantes. *Exemple : seules les associations déclarées comme telles peuvent agir en justice (si besoin).*
- les ressources disponibles. Les actions à mener requièrent des ressources :
 - humaines : les membres du groupe (leur force de travail, leurs compétences, etc.) ;
 - immatérielles : une marque, un brevet... ;
 - matérielles : un local, des machines, un système informatique... ;
 - financières : des fonds (capitaux apportés, emprunts, subventions, dons...).

B. Les caractéristiques relatives au fonctionnement de l'organisation

D'autres caractéristiques liées à son fonctionnement permettent de tracer les contours d'une organisation :

- La nature de son activité : il s'agit des biens ou des services réalisés. *Exemple : M. Pujol restaure des meubles anciens.*
- Son champ d'action : il permet de définir l'étendue des actions menées (étendue géographique et étendue de l'activité). *Exemple : M. Pujol intervient sur Caen et 10 km alentour et se concentre sur les meubles anciens (pas de meubles modernes).*
- La manière dont le pouvoir est réparti : comment sont prises les décisions ? Quels sont les acteurs qui disposent d'une influence réelle ? *Exemple : M. Pujol décide seul mais son épouse oriente largement l'activité de l'entreprise en choisissant les clients.* On peut encore ajouter son type (entreprise, association, organisation publique – voir chapitres suivants), sa taille (nombre de membres), sa nationalité, sa cible (clients, adhérents, usagers), etc.

Un outil d'analyse : le tableau de caractérisation des organisations

Éléments de caractérisation	Réponses attendues
Type d'organisation	Entreprise Organisation publique Organisation à but non lucratif
Taille de l'organisation	Nombre de membres ou chiffre d'affaires Pour les entreprises : TPE, PME ou grande entreprise
Finalité ou mission	Entreprise : profits et pérennité Organisation publique : mission de service public, intérêt général Association : mission d'intérêt général ou service privé aux adhérents
Statut juridique	EI ou société (préciser SARL, SA...) Collectivité territoriale, etc. Association type loi 1901, ONG, Syndicat, etc.
Nationalité	Lieu du siège de l'organisation
Ressources	Immatérielles (brevets, marque, etc.) Matérielles (locaux, équipements, unités de production, unités de distribution, etc.) Financières (capitaux, profits, emprunts, impôts et taxes, subventions, cotisations, dons) Humaines (salariés, élus, fonctionnaires, adhérents, bénévoles)
Nature de l'activité	Biens ou services réalisés
Champ d'action	Critère géographique (local, régional, national, international) Critère d'activité (secteur d'activité)
Répartition du pouvoir	Organe(s) de décision Membres influents
Cible/public visé	Clients (préciser si l'offre est segmentée)/Usagers Adhérents

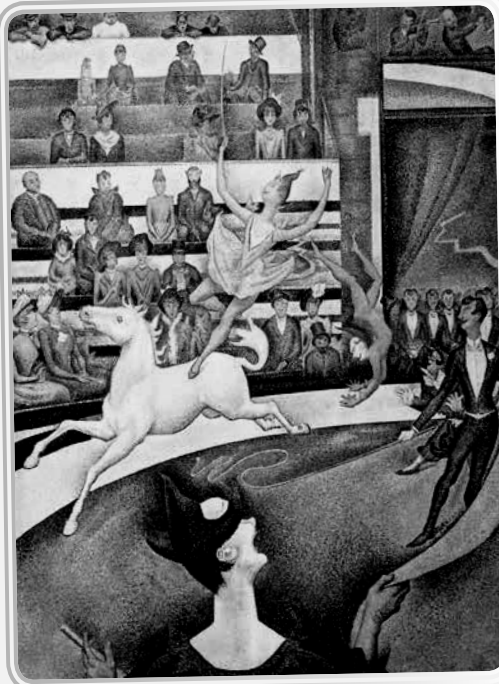
2

Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

CAPACITÉS

- Repérer dans une organisation simple les problèmes de gestion dans une organisation simple
- Repérer les décisions stratégiques/opérationnelles
- Identifier les principaux acteurs décisionnels

Management et peinture



Le Cirque, Georges Seurat, 1891, musée d'Orsay, Paris

Le saviez-vous ?

Plus de 7 sondés sur 10 estiment que le management doit être plus participatif que directif. Leur futur patron devra être « organisé et structuré » (29 %), « enthousiaste et communicatif » (21 %). Enquête « Où rêvent de travailler les étudiants ? », 2013.

- 1 Quels commentaires peut-on faire sur ce tableau (précisez notamment le rôle que joue le personnage vêtu d'un costume marron) ?

Les spectateurs n'ont d'yeux que pour l'écuyère. Ce numéro n'est que l'aboutissement d'une organisation bien rodée : gradins, lumières, déroulement du numéro, personnages en costume (acteurs). Le personnage en marron est le dresseur (fouet à la main). Il laisse l'écuyère réaliser son numéro mais garde le contrôle.

- 2 Quels liens peut-on établir entre cette image et le fonctionnement d'une organisation ?

Le public = la cible visée - L'écuyère = un acteur - La prestation de cirque = la nature de l'activité - Les ressources = gradins, acteurs - Le personnage en marron = le manager qui dirige, encadre et garde le contrôle.

I. Les dimensions du management

A Qu'est-ce que le management ?

Situation

Océane Granjean vient d'être nommée directrice de la piscine municipale de Fiac, petite commune rurale de 1 800 habitants. Dès son arrivée, elle a décidé de remettre en état le vestiaire n° 4, vétuste. Elle constate par ailleurs très vite que l'établissement, ouvert de 10 h à 19 h, ronronne quelque peu. Océane Granjean ambitionne de doubler la fréquentation hebdomadaire de la piscine d'ici un an en créant des partenariats avec les écoles environnantes et en proposant des cours d'aquagym aux adultes. Pour l'instant, elle n'a pas défini la fréquence ni les plages horaires de ces activités car elle veut d'abord en parler aux deux maîtres nageurs. Elle veut les amener à percevoir l'intérêt de ces nouveautés car, dans son idée, chacun des maîtres nageurs doit prendre en charge l'une des deux activités. Pour mener à bien ces projets, elle dispose de documents précieux : ceux de la piscine de Bourges (66 000 habitants), où elle vient d'effectuer un remplacement d'un mois.

- 1 Repérez, à l'aide d'un surligneur, l'objectif d'Océane et soulignez les actions qu'elle entend développer.

Doc. 1

» Le management, un concept difficile à cerner

Le mot « management » est un terme d'origine française. Il a probablement pour racine latine *manus* (la main). Ainsi, selon certains auteurs, le management correspond au fait de tenir en main (avec maîtrise ou contrôle) et de prendre soin. Pour d'autres, manager revient à assumer la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire. Ainsi, le manager serait à l'entreprise ce que la ménagère est à la maison. D'autres encore font remarquer que les termes « manège » et « manager » présentent les mêmes origines (*maneggiare* en italien signifie originellement « dresser un cheval »), avec toutes les perspectives d'encadrement voire de manipulation des comportements que cela peut laisser sous-entendre.

Foucher, 2014

Doc. 2

» Le management, une pratique

Le management est avant tout une pratique ; il peut certes s'appuyer sur des outils de gestion éprouvés (des calculs de coûts par exemple) mais il doit tenir compte des réalités du terrain et des particularités de la situation avant tout. L'intuition du manager est un facteur clé de la direction des organisations.

Foucher, 2014

- 2 Précisez l'utilité des documents de la piscine de Bourges pour Océane.

Elle pourra s'appuyer sur ces documents mais elle devra les adapter à la situation de la piscine de Fiac (piscine rurale et non pas urbaine, 1 800 habitants et non pas 66 000, heures d'ouverture, etc.).

- 3 Repérez, à l'aide de surligneurs, les trois définitions du management données dans le document 1.

- 4 Vérifier si, oui ou non, chacune de ces trois définitions s'applique au travail d'Océane. Concluez.

Définitions	Travail d'Océane
①	Elle décide de remettre en état le vestiaire n° 4 → Oui, la définition s'applique.
②	La piscine appartient à la commune de Fiac → Oui, la définition s'applique.
③	Elle cherche à impliquer les maîtres nageurs → Oui, la définition s'applique.

Conclusion : l'activité professionnelle d'Océane relève du management.

- 6 Rédigez une définition de la notion de management.

Le management est une pratique de terrain qui consiste à diriger une organisation en orientant les comportements afin de traduire les intentions (ou objectifs) en actions.



Doc. 3

» L'Entente sportive alboroise de basket affiche ses ambitions

1 : Les objectifs de l'ESA Basket

La saison dernière, l'ESA avait enregistré de belles performances sportives avec notamment la 4^e place des seniors filles. L'ambition affichée cette année est de faire monter le plus d'équipes possible, des poussins aux seniors. Un premier point sera fait d'ici un mois.

2 : Planning des entraînements – Salle Aubert

Jours Horaires	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
17 h / 18 h 30	17 h/19 h Benjamins + Minimes (Jérôme + Thomas)	17 h/18 h Dispo	17 h/18 h Baby (Salle polyvalente ou grande salle) (Bruno + Xavier)	17 h/18 h Dispo	17 h/18 h 30 Mini- Poussins(e)s (Bernard + Maude)
18 h 30 / 20 h	19 h/20 h 15 Seniors Filles (Maryse)	18 h/20 h Poussin(e)s (Xavier + Yvan + Jean)	18 h/20 h Benjamins (Jérôme + Thomas)		18 h 30/20 h Minimes Garçons (Jérôme + Bernard)
20 h / 22 h	Seniors G.2 (Aleksander)	Seniors G.1 (Fabien)	Seniors Filles (Maryse)	Seniors G.1 (Fabien)	Seniors G.2 (Aleksander) Seniors F. (université) Vétérans (université)

3 : Réunion de direction à l'ESA

Gérard Ligès, président, prend la parole : « Bon, la nouvelle saison est là. »

Il s'adresse aux entraîneurs : « Il nous faut bien figurer dans tous les championnats. C'est vital ! Soyez proches des joueurs, surtout en baby et poussins : vous êtes comme des grands frères et des grandes sœurs. »

Il se tourne vers la secrétaire : « Super travail l'an passé : il faut continuer. »

Il s'adresse à tous : « Le club a besoin de vous tous pour progresser ! »

4 : Interview de Gérard Ligès, président de l'ESA

Comment s'annonce la nouvelle saison ?

Nous sommes confiants. Nous venons de nommer Maryse Pollet à la tête de l'équipe seniors filles. Ancienne joueuse de Nationale, elle vient avec une grande expérience et va nous apporter beaucoup.

Y a-t-il des nouveautés en matière d'installations ?

Nous avons décidé de rester dans la salle Aubert. La municipalité nous a proposé une autre salle mais nous avons refusé : l'ESA est très attachée à cette salle.

Et côté budget ?

Nous avons conclu un contrat avec un nouveau sponsor ; je pense que nous ferons un effort financier pour nos équipes de jeunes.

7 Complétez le tableau présenté ci-dessous en :

- identifiant les actions menées au sein de l'ESA Basket dans chacune des situations présentées ;
- en déduisant les quatre fonctions principales attachées au management de manière générale.

Situations	①	②	③	④
Les actions au sein de l'ESA Basket	Définir des objectifs Vérifier les résultats	Élaborer un planning Répartir les rôles	Motiver Impliquer	Recruter Trouver et affecter les ressources
Les fonctions du management des organisations	Fixer des objectifs et contrôler les réalisations	Organiser l'activité	Animer les hommes	Diriger l'organisation

Ma synthèse

I. Les dimensions du management

• Comment peut-on définir le management ?

Le management est l'art de diriger une organisation afin de traduire des intentions en actions.....

• Quelles sont les quatre fonctions du management ?

Le management se décline en quatre fonctions : la fixation des objectifs et la mise sous contrôle des réalisations, l'organisation de l'activité, l'animation des acteurs, la direction de l'organisation.....

A Le management et les décisions stratégiques

Doc. 4

» Microsoft débourse 5,4 milliards d'euros



L'équipementier en télécoms finlandais Nokia a annoncé mardi 3 septembre qu'il allait céder son activité téléphones portables au groupe informatique américain Microsoft pour un prix total de 5,44 milliards d'euros. L'ancien numéro un mondial des téléphones portables va désormais concentrer son activité sur les services et les réseaux, une décision qualifiée de « *meilleur chemin pour aller de l'avant, à la fois pour Nokia et ses actionnaires* », selon le président de Nokia, Risto Siilasmaa, cité dans un communiqué. Quelque 32 000 employés de Nokia passeront chez Microsoft.

Accumulant les pertes, Nokia a pris du retard au moment où l'américain Apple lançait avec un succès retentissant l'iPhone, suivi par d'autres fabricants de smartphones comme le sud-coréen Samsung. Depuis, la part de marché du finlandais n'a fait que s'éroder, au point que l'ancien numéro un mondial des téléphones portables a surtout dû compter sur des téléphones bas de gamme, sans connexion à Internet, pour survivre.

Le Monde, 3 septembre 2013

1 Identifiez l'opération réalisée par Nokia et Microsoft.

Nokia cède son activité téléphones portables à Microsoft.

2 Repérez la raison pour laquelle Nokia a dû se résoudre à mener une telle opération.

La part de marché de Nokia ne cessait de s'éroder. La firme accumulait les pertes dans la téléphonie mobile.

3 Analysez l'opération réalisée par Nokia en cochant les cases qui conviennent.

Champ concerné	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Toute l'entreprise Une partie de l'entreprise
Enjeux	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Développement voire survie de l'organisation Meilleur fonctionnement, meilleure utilisation des ressources
Horizon temporel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Court terme (moins d'un an) Moyen terme (de un à cinq ans) Long terme (plus de cinq ans)
Décisions	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Niveau : Décision prise par la direction Décision prise par l'encadrement voire les acteurs de terrain Répétition et risque pris : Décision répétitive et peu risquée Décision non répétitive et risquée Réversibilité : Décision réversible (possibilité de revenir en arrière sur la décision) Décision irréversible ou très difficilement réversible

4 Précisez le risque pris par Nokia en expliquant le propos tenu par le dirigeant de Nokia, qui qualifie l'opération de « *meilleur chemin pour aller de l'avant* ».

Nokia prend le risque de se tromper de chemin, c'est-à-dire de choisir une mauvaise voie de développement. Rien ne dit que l'entreprise connaîtra dans les réseaux et les services le même succès qu'elle a connu lorsqu'elle était leader dans la téléphonie mobile.

Doc. 5

» Castres-Mazamet : la grande refonte du réseau de bus Libellus

Depuis ce matin, la nouvelle mouture du réseau Libellus est en service. Il y a davantage de lignes et d'arrêts de bus, des modifications d'horaires et une extension globale du service à l'usager. Une petite révolution destinée à attirer les actifs [de la] communauté d'agglomération de Castres-Mazamet [...]. Au-delà de l'extension des dessertes, on note aussi un renforcement des liaisons entre les bassins de Castres et de Mazamet formant un cordon qui donne du corps au territoire. [...] 14 chauffeurs ont été recrutés et quatre nouveaux bus sont en cours d'acquisition ainsi que deux navettes électriques pour le centre-ville castrais. Cent nouveaux poteaux d'arrêt et abris ont aussi été mis en place. Pendant quelques jours, des hôtesses seront là pour renseigner les voyageurs, des plaquettes et des plans du réseau ont été édités ainsi que le site Internet, qui a été mis à jour.

www.ladepeche.fr, 2 septembre 2013

5 Identifiez l'opération mise en œuvre évoquée dans le doc. 5.

La communauté d'agglomération de Castres-Mazamet a décidé de réorganiser le réseau de bus.

6 Repérez les actions entreprises pour mener à bien cette opération.

Augmentation du nombre de lignes et d'arrêts de bus, modification des horaires, extension des dessertes, recrutement de 14 chauffeurs, achat de matériel (bus, navettes électriques), édition de plaquettes et plans du réseau, mise à jour du site Internet.



7 À l'aide du tableau utilisé pour répondre à la question 3, analysez l'opération menée.

- Champ concerné : seule une partie des services de la commune est concernée par l'opération.
- Enjeux : développer l'utilisation des bus en améliorant le réseau existant.
- Horizon temporel : court terme (arrêts de bus, tarifs, horaires...) et moyen terme (matériel acheté).
- Décisions : répétitives (tarifs revus régulièrement) et peu risquées car réversibles.

Doc. 6

» Management et décisions stratégiques *versus* opérationnelles

Peugeot Citroën SA veut renforcer sa présence à l'international.

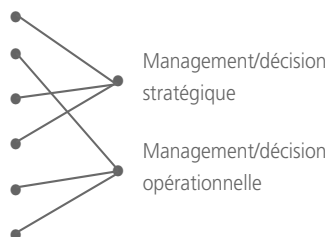
La Croix-Rouge embauche une nouvelle assistante au siège.

Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a défini trois axes prioritaires de recherche pour la période 2009-2012.

« Zoom 21 », club photo local, se lance dans la vidéo.

Le directeur commercial de Meubles de France lance une grande campagne de publicité.

Votre lycée a réaménagé les horaires de la cantine pour cette année.



8 Reliez les décisions et les actions présentées aux catégories correspondantes. Justifiez.

Sont stratégiques les décisions de long terme, lourdes de conséquences pour l'organisation.

Sont opérationnelles les décisions présentant peu d'enjeux, concernant quelques services.

Ma synthèse

II. Le management stratégique et le management opérationnel

• Quelles sont les caractéristiques du management et des décisions stratégiques ?

Prises par la direction, elles engagent à long/moyen termes toute l'organisation et sont irréversibles.

• Quelles sont les caractéristiques du management et des décisions opérationnelles ?

Prises par les managers intermédiaires, elles engagent à court terme une partie de l'organisation et sont réversibles.

III. Les facteurs de contingence

Situation

Léo Lambert préside le Badminton Club gerlinien (BCG). Créé en 2012 par un groupe d'amis en mal d'activité physique, il compte aujourd'hui 11 membres, qui se retrouvent tous les jeudis soir dans un des gymnases du complexe sportif Yves-du-Manoir, prêté par la ville de Gerline. Les membres du club apprécient grandement l'esprit de convivialité qui règne au sein du club : il n'est pas rare que la séance du jeudi se termine par un repas au restaurant.

Le président déplore cependant que le nombre d'adhérents stagne et que cela freine le développement du club. Deux solutions sont à ses yeux envisageables : augmenter les frais d'inscription (actuellement de 120 € par an) ou ouvrir le club à des compétiteurs.



- 1 Identifiez le problème de management qui se pose au président du BCG.

Le développement du club est freiné. La stagnation du nombre d'adhérents l'atteste.

- 2 Repérez les deux solutions envisagées par le président pour remédier à ce problème.

Augmenter les frais d'inscription ; élargir l'accès au club à des compétiteurs.

A Les facteurs externes

Doc. 7

» Le management, une pratique influencée par son environnement

❶ La ville de Gerline a terminé les travaux de mise en conformité du complexe sportif Yves-du-Manoir à la réglementation thermique 2012. Les sportifs se plaignaient régulièrement du manque d'isolation des bâtiments jusqu'alors et déploraient de devoir débiter leurs séances hivernales emmitoufflés.

❷ [Selon l'Insee,] 78 % des Français déclarent avoir accès à Internet à leur domicile, contre 54 % en 2007. Chez les 15-29 ans, le taux d'équipement grimpe à 96 %. 50 % des internautes mobiles vont sur les réseaux sociaux. Chez les 15-29 ans, l'usage des réseaux sociaux en mobilité monte à 71 %.

www.lexpansion.fr, 18 juin 2013

❸ La quasi-totalité des Français (98 %) organise son agenda pour consacrer du temps à ses loisirs. Pour se faire plaisir, se divertir, les Français dépensent 646 euros pendant l'année. Le budget est en progression par rapport à l'année dernière, et ce malgré la crise. Même les moins aisés optent pour une hausse. Les ménages aux revenus inférieurs à 1 000 euros ont ainsi un budget de 370 euros pour leurs loisirs, soit +16 %. Et, en 2014, les consommateurs feront toujours de la place pour ces bons moments, en consacrant la même somme d'argent, du moins pour 58 % d'entre eux.

www.lyonne.fr, 29 août 2013

- 3 Analysez l'environnement du Badminton Club de Gerline à l'aide du tableau ci-dessous en :

- affectant chaque situation présentée à la dimension de l'environnement évoquée dans les textes ci-dessus (colonne 2) ;
- précisant si les situations présentées peuvent ou non impacter le management habituel du BCG (colonne 3).

Dimension de l'environnement	Situation n°...	Impacts sur le management habituel du BCG
Technologique	❷	Aucun.
Économique	❸	La crise économique ne devrait pas freiner les inscriptions.
Écologique	❶	Le gymnase sera plus confortable (mieux chauffé).

- 4 Expliquez comment l'environnement peut influencer le président du BCG dans le choix d'une solution pour résoudre son problème.

Il est possible d'améliorer la visibilité du club via la création d'un site Internet ou la présence du BCG sur les réseaux sociaux. On peut espérer que l'amélioration du confort du gymnase stimule de nouvelles inscriptions.

» Le management, une pratique influencée par le fonctionnement de l'organisation

❶ Le coach du Badminton Club gerlinien (BCG) définit en début de saison un programme pour chaque adhérent, en fonction de ses objectifs personnels et de ses aptitudes physiques. Les adhérents apprécient de bénéficier du suivi individualisé contrairement à ce qui se fait dans les grands clubs, où les entraînements de masse ne conviennent pas forcément à tous.

❷ Les adhérents du BCG en conviennent : le fait d'être un petit club de seulement 11 membres facilite bien des choses. Les réunions se font le plus souvent devant un bon repas, au restaurant. Un problème surgit ? On le règle sans attendre dans les vestiaires lors de la séance qui suit.

❸ La convivialité n'est pas un vain mot au BCG. Et les membres du club y sont farouchement attachés. Le club est absent des compétitions locales ? « Et alors ? » rétorque Léo Lambert, le président du club. Conscient que la recherche de confrontation et de la performance sportive puisse être un objectif pour certains pratiquants, il estime que « cela ne correspond pas à la philosophie du BCG ». Travailler pour progresser : oui ... mais dans la bonne humeur avant tout.



- 5 Analysez le fonctionnement du Badminton Club de Gerline à l'aide du tableau ci-dessous en :
- repérant la dimension interne évoquée dans chacune des situations présentées (colonne 2) ;
 - précisant si les situations présentées sont susceptibles ou non d'impacter le management habituel du BCG (colonne 3).

Dimension interne	Situation n°...	Impacts sur le management habituel du BCG
Taille	❷	La communication est simple et les décisions sont prises rapidement.
Technologie	❶	Les cours sont des cours sur mesure et répondent aux attentes des membres (suivi individualisé).
Culture	❸	La bonne humeur, la convivialité régissent les rapports entre les membres du club.

- 6 Expliquez comment le fonctionnement du BCG peut influencer le président du club dans le choix d'une solution pour résoudre son problème (voir mise en situation page 23).

• Attirer de nouveaux membres motivés par la compétition risque d'avoir un impact négatif sur la culture du club.

• L'augmentation de la cotisation ne devrait pas avoir d'incidence sur les membres actuels, très attachés au suivi individualisé et à la bonne ambiance qui règne.

- 7 Au final, quelle décision semble le mieux résoudre le problème du dirigeant du BCG ?

L'augmentation des cotisations semble être préférable à l'accueil de compétiteurs au sein du club (culture du club).

Assurer une présence du club sur Internet est également à envisager.

Ma synthèse

III. Les facteurs de contingence

- Quels sont les facteurs externes susceptibles d'influencer les pratiques de management ?

Il s'agit des facteurs environnementaux : environnement économique, technologique et écologique notamment.

- Quels sont les facteurs internes susceptibles d'influencer les pratiques de management ?

Il s'agit de la taille de l'organisation, de la technologie utilisée (production sur-mesure/de masse) et de la culture.

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	Le management est une pratique plus qu'une théorie.	X		Le management ne peut être théorisé en tant que tel : il dépend des situations rencontrées.
2	L'élaboration des indicateurs de contrôle se fait en même temps que la fixation des objectifs.	X		Cela permet d'éviter la fixation d'objectifs incontrôlables (information non disponible).
3	Les quatre fonctions du management sont aussi importantes les unes que les autres.	X		Certaines peuvent prendre une importance accrue en fonction des circonstances rencontrées mais aucune ne domine les autres de manière générale.
4	Le management stratégique s'attache à optimiser l'utilisation des ressources.		X	Le management stratégique s'attache à définir les orientations générales de l'organisation.
5	Les décisions opérationnelles sont peu risquées, répétitives et réversibles.	X		Elles concernent les cadres et les acteurs de terrain dans leurs actions habituelles.
6	L'environnement de l'organisation se décline en trois facteurs de contingence internes.		X	L'environnement de l'organisation se décline en facteurs de contingence externes.
7	Plus la taille de l'organisation augmente, plus le management devient simple.		X	Le management devient plus complexe au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente (coordination moins aisée notamment).

EXERCICE

Analysez la situation présentée en repérant les erreurs de management évoquées puis en proposant une piste de solution.

Ernesto, restaurateur : « J'ouvre mon restaurant dans une semaine. Avec une idée forte : faire dans le haut de gamme. Ambiance feutrée, service irréprochable, etc. Pour les ingrédients, j'ai choisi le grossiste alimentaire Tricalim, très bon marché : on y trouve de tout, même les desserts, il n'y a plus qu'à réchauffer. »

Il y a une incohérence entre le management stratégique (positionnement haut de gamme) et le management opérationnel (recherche de coût bas).

Solution : revoir le positionnement (à la baisse) ou la politique d'achat.



Le Futuroscope résolument tourné vers l'avenir

Doc. 1

En dépit d'un contexte économique difficile dans lequel les ménages freinent leurs dépenses, le Futuroscope de Poitiers, à l'instar des quelques 300 parcs d'attractions français (Disneyland Paris, le Puy du Fou en Vendée, le tout prochain Parc Spirou annoncé en Provence pour 2015, etc.) résiste plutôt bien à la crise. À la veille d'une révolution technologique majeure, il va devoir faire face à la fin du standard cinématographique Imax. La direction du Futuroscope prépare l'arrivée du numérique, qui est l'un des volets du plan de développement 2015-2020. Car

il reste calé sur la règle des « 10/20/60 ». En clair, il investit au moins 10 % de son chiffre d'affaires tous les ans pour renouveler 20 % de ses attractions et faire revenir 60 % de ses visiteurs. Alors que la saison 2013 avait vu arriver le spectacle nocturne « Lady Ô », 2014 est marquée par une nouvelle attraction : « La Machine à remonter dans le temps ». Le parc doit atteindre la barre des 2 millions de visiteurs par an d'ici 2020, à comparer au 1,7 million de 2012.

Foucher, 2014

Doc. 2

[Cinq heures du matin : les] premières lumières donnent le la à une trentaine d'agents qui s'affairent jusqu'à l'arrivée de la foule, à 10 heures. « *Nous nettoyons les sanitaires, la voirie, les buissons, la pelouse, les poubelles...* », explique Laurent, chef d'équipe. [...] Sur le quai de chargement, le personnel de la logistique réceptionne la marchandise de produits frais. Bertrand vérifie que les commandes des neuf restaurants soient bien arrivées. À quelques pas de là [...] des agents vêtus de charlottes et de blouses blanches confectionnent des sandwiches et des desserts. Pour ce qui est de la maintenance des attrac-

tions, Frédéric, responsable technique de l'audiovisuel et du développement des attractions, pénètre dans la régie de l'animation « Choc cosmique ». Il contrôle l'état des serveurs vidéo ainsi que la qualité des six vidéoprojecteurs. [Tout le monde se met en quatre pour que chaque visiteur soit pleinement satisfait de sa visite]. [...] 9 h 30. À première vue, le calme semble reprendre le dessus. Les agents d'accueil prennent place, les bureaux administratifs sont déjà occupés. La journée peut officiellement commencer.

Camille Fayet, *La Nouvelle République*, 2 août 2013

- 1 Vérifiez que la direction du Futuroscope s'appuie sur les quatre fonctions principales du management.

Fixation des objectifs et contrôle des réalisations : 2 millions de visiteurs par an attendus (+ 17 %).

Organisation : les tâches sont réparties (nettoyage du parc, restauration, maintenance, etc.).

L'animation des acteurs : les acteurs se « mettent en quatre » pour satisfaire les visiteurs.

La direction de l'organisation : des décisions sont prises (investissements par exemple).

- 2 Présentez les décisions et les actions qui relèvent du management stratégique puis celles relatives au management opérationnel.

Management et décisions stratégiques : le plan de développement 2015-2020, le passage de l'Imax au numérique, le choix des attractions.

Management et décisions opérationnelles : le nettoyage du parc et la restauration, la maintenance des attractions, la tenue des caisses, les tâches administratives.

- 3 Identifiez les facteurs de contingence externes qui influencent le management du Futuroscope.

Environnement économique : le contexte de crise et la concurrence des autres parcs impactent la fréquentation et le chiffre d'affaires du parc et poussent la direction à renouveler les attractions (règle des « 10/20/60 »).

Environnement technologique : le passage au numérique oriente le plan de développement 2015-2020.

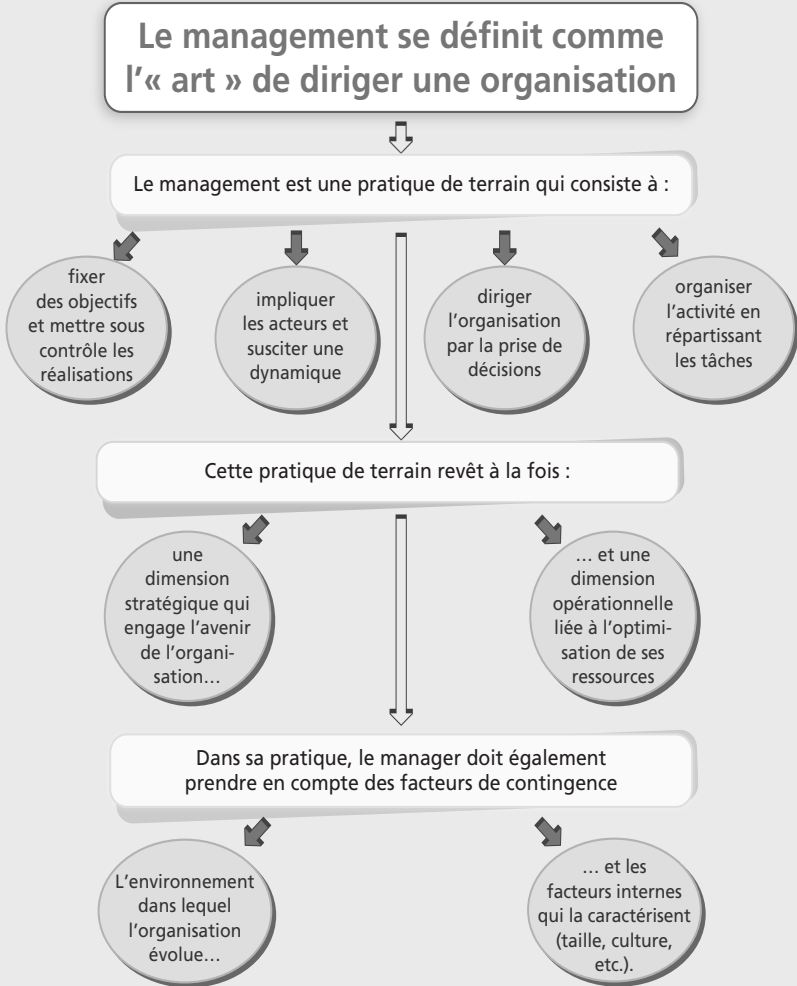
- 4 Présentez la culture organisationnelle que la direction du parc semble vouloir développer.

La satisfaction du client est essentielle : le parc doit être propre, les attractions modernes et en parfait état de fonctionnement, les sandwiches et les desserts d'une parfaite fraîcheur.

Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

SCHEMA ANIMÉ

QUIZ



LES BONS MOTS POUR LE DIRE

- Pratique de direction d'une organisation : management
- Pratique de direction qui fixe les grandes orientations de l'organisation : management stratégique
- Pratique de direction qui s'attache à bien gérer les ressources de l'organisation : management opérationnel
- Éléments relatifs à l'environnement de l'organisation : facteurs de contingence externes
- Éléments relatifs au fonctionnement de l'organisation : facteurs de contingence internes

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : QU'APPORTE LE MANAGEMENT À LA GESTION DES ORGANISATIONS ?

I. Les dimensions du management

A. Qu'est-ce que le management ?

Il n'existe pas de théorie du management. Le management est une pratique de direction qui vise à traduire des intentions en actions. Cette démarche prend appui sur l'intuition du manager mais aussi sur des outils de gestion.

Exemples : des calculs de coûts, un plan de marchéage, des profils de postes, etc.

Le management peut se définir comme l'« art » de diriger une organisation.

B. Les grandes fonctions du management

La pratique du management se décline en quatre fonctions principales :

- la fixation des objectifs et le contrôle des réalisations : il s'agit de fixer un cap et de définir les indicateurs permettant de vérifier que les efforts réalisés vont dans le bon sens. Le manager assure ainsi une fonction de pilotage ;
- l'organisation de l'activité : le manager répartit les tâches entre les acteurs et coordonne les actions ; il affecte les moyens nécessaires à la production et, *in fine*, à l'atteinte des objectifs ;
- l'animation des acteurs : elle consiste à faire adhérer les acteurs aux objectifs fixés, à optimiser l'utilisation des compétences et à créer une certaine dynamique d'ensemble ;
- la direction de l'organisation : elle concerne la prise de décision.

Au quotidien, ces différentes fonctions ne s'appréhendent les unes après les autres. Elles sont en permanence imbriquées entre elles dans la conduite des organisations.

Exemple : le manager pourra écarter tel objectif a priori pertinent car il sait qu'il ne pourra y faire adhérer les acteurs de l'organisation. Il se penche donc en même temps sur la fixation des objectifs et l'animation des acteurs.

II. Le management stratégique et le management opérationnel

A. Le management et les décisions stratégiques

Le management stratégique s'attache à définir les orientations générales de l'organisation. Les décisions stratégiques relèvent de la direction de l'organisation. Elles permettent de définir la finalité de l'organisation, ses axes de développement.

Exemple : Nokia a décidé de revendre sa branche téléphonie (revendue à Microsoft en septembre 2013 pour près de 5,5 milliards d'euros).

Champ concerné	Toute l'entreprise
Enjeux	Développement voire survie de l'organisation
Horizon temporel	Moyen/Long terme
Décisions	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau : direction • Peu répétitives et risquées • Difficilement réversibles

B. Le management et les décisions opérationnelles

Le management opérationnel s'attache à optimiser l'utilisation des ressources disponibles (ressources immatérielles, matérielles, humaines, financières). Les décisions opérationnelles sont prises par des cadres, des chefs de services ou des responsables d'associations. Elles permettent de traduire les intentions stratégiques en actions de terrain.

Exemple : suite à l'achat de Nokia, Microsoft a réorganisé certains de ses services.

Champ concerné	Un groupe restreint (service...)
Enjeux	L'allocation des ressources
Horizon temporel	Court/Moyen terme
Décisions	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau : cadres voire acteurs de terrain • Plus ou moins répétitives et peu risquées • Réversibles

Assurer une cohérence entre le management stratégique et le management opérationnel est essentiel sous peine de rendre l'atteinte des objectifs stratégiques impossible.

Exemple : Microsoft a engagé des ressources (financières et humaines) notamment pour développer la branche téléphonie nouvelle acquise.

III. Les facteurs de contingence

Les pratiques de management sont en permanence confrontées à un environnement mouvant et à des contraintes internes dont il faut tenir compte. Les analyses menées et/ou les solutions envisagées dépendent toujours du contexte et de la situation rencontrés.

A. Les facteurs externes

Les facteurs externes relèvent de l'environnement de l'organisation. Il peut s'agir :

- d'évolutions (voire ruptures) technologiques. *Exemple : les TIC rendent l'information très accessible et accélèrent les prises de décisions.*
- de mutations économiques. *Exemple : les turbulences des marchés financiers accroissent les difficultés de financement des petites organisations (banques méfiantes).*
- d'impératifs écologiques. *Exemple : les réglementations thermiques dans le secteur du BTP obligent les architectes et constructeurs à faire évoluer les bâtiments réalisés.*

B. Les facteurs internes

Les facteurs internes sont propres à chaque organisation :

- la taille : plus le nombre d'acteurs augmente, plus la structure devient complexe : les difficultés de répartition des tâches et de coordination augmentent avec la taille des organisations. *Exemple : dans les micro-entreprises les problèmes de coordination sont souvent simples à résoudre.*
- les technologies mises en œuvre : les organisations dans lesquelles les tâches varient peu disposent souvent de règles stables, bien définies contrairement aux organisations dans lesquelles les tâches varient fréquemment. *Exemple : une micro-entreprise qui produit sur commande, à l'unité, doit pouvoir s'adapter en permanence ; une certaine souplesse des règles est nécessaire à sa réactivité.*
- la culture organisationnelle : l'ensemble des valeurs, des croyances, des normes de comportements influence la manière de travailler et les pratiques managériales. *Exemple : dans telle organisation l'initiative des acteurs sera valorisée tandis qu'elle sera condamnée dans telle autre.*

THÈME 1 : Le rôle du management dans la gestion des organisations

LA MAROQUINERIE HÉMART

Courant 2010, la maroquinerie Hémart a changé de direction. Ce n'est pas sans conséquences sur l'organisation et sur son management.

Vous analyserez la situation de management présentée en effectuant les travaux suivants.

- 1 Caractérisez l'organisation présentée.
- 2 Présentez les facteurs de contingence interne relatifs à la maroquinerie Hémart.
- 3 Identifiez le problème de management qui se pose à la maroquinerie Hémart.
- 4 Précisez les raisons pour lesquelles ce problème latent doit être rapidement traité.
- 5 Dites comment Clara Lessis peut résoudre rapidement ce problème.
- 6 Que pensez-vous de l'idée de Kevin Le Tellier de renouveler les collections tous les six mois ?

- **Annexe 1** La maroquinerie Hémart : une histoire qui dure
- **Annexe 2** Clara Lessis à la tête de la maroquinerie Hémart

Annexe 1

La maroquinerie Hémart : une histoire qui dure

C'est en 1947 que la maroquinerie Hémart voit le jour dans la Drôme. Sous la houlette de son fondateur, Guy Hémart, cette entreprise a toujours misé sur le savoir-faire ancestral local et proposé des articles de qualité (sacs de voyage, sacs à main, ceintures, porte-monnaie, etc.). L'entreprise a longtemps travaillé pour l'industrie de la mode et fourni plusieurs marques françaises et italiennes. Mais, en 1966, Guy Hémart décide de transformer la manufacture familiale en artisanat de maroquinerie de luxe. En 1970, il prend une seconde décision importante : commercialiser ses produits sous la marque Hémart. Il ouvre une boutique Hémart à Valence, puis une seconde cinq ans plus tard à Paris dans le XI^e arrondissement.

Aujourd'hui, ce sont 150 000 articles qui sont vendus chaque année dans le monde entier au prix moyen de 350 euros. L'entreprise est attentive à la qualité, au confort et à l'environnement : les cuirs utilisés sont en grande majorité traités avec des tannins végétaux, sans chrome, tannins minéraux ou colorants métallifères. Hémart, marque déposée et protégée, emploie 18 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 2,2 millions d'euros (330 000 euros de bénéfices en 2013 dont 30 % systématiquement réinvestis dans l'entreprise) sur un marché très peu exposé aux aléas de la mode et peu sensible à la crise. Les ateliers n'ont pas déménagé depuis la création ; l'outillage a quelque peu évolué mais les techniques manuelles de confection restent inchangées.



Foucher, 2014



Clara Lessis à la tête de la maroquinerie Hémart

Arrivée en 2010 à la tête de la SARL Hémart, Clara Lessis a su se fondre dans la culture de l'entreprise, celle du travail bien fait, et se placer au service d'une ambition affichée : faire des articles de maroquinerie des accessoires intemporels toujours chics. « Même si on a privilégié la vente de modèles sur catalogue, le sur-mesure est une de nos forces. Le client peut choisir matières, couleurs et taille des produits, ce qui nécessite des stocks conséquents », confie Clara Lessis. La marque propose, par ailleurs, le suivi de tous les modèles. « Un client qui a dépensé 800 euros dans un cartable apprécie de pouvoir le garder longtemps et nous reste fidèle pour cette raison : il sait qu'il peut compter sur nous pour refaire si besoin une couture ou un rabat », précise Clara Lessis. Début 2014, elle a fait embaucher son gendre, Kevin Le Tellier, au poste de directeur de la communication. Il est chargé de diffuser l'image de la marque en conviant notamment les magazines de presse dans les locaux de l'entreprise, à des fins de reportage. Très vite, Kevin Le Tellier a pris toute la mesure de son rôle ; il profite de ses contacts pour vendre des modèles sur catalogue sans pour autant en référer au responsable commercial. Il n'hésite pas non plus à intervenir dans les ateliers quand il le juge nécessaire pour donner son avis voire adresser des remontrances aux opérateurs. Il pense par ailleurs que la déclinaison des modèles est insuffisante et milite fortement pour un renouvellement plus régulier (tous les six mois) des collections.

Foucher, 2014

Cas de synthèse 1

THÈME 1 : LE RÔLE DU MANAGEMENT DANS LA GESTION DES ORGANISATIONS

LA MAROQUINERIE HÉMART

1. Caractérisez l'organisation présentée.

Éléments de caractérisation	Réponses
Type d'organisation	Entreprise
Taille de l'organisation	18 salariés et 2,2 millions d'euros de chiffre d'affaires : c'est une PME (moins de 250 salariés et chiffre d'affaires < 50 millions d'euros).
Finalité ou mission	<ul style="list-style-type: none">• Profits et pérennité• Contribuer à faire des articles de maroquinerie des accessoires intemporels toujours chics
Statut juridique	SARL
Nationalité	Française (entreprise implantée dans la Drôme)
Ressources	<ul style="list-style-type: none">• Immatérielles : la marque Hémart (marque déposée et protégée)• Matérielles : ateliers, outillage, boutiques• Financières : 30 % des bénéfices sont réinvestis dans l'entreprise tous les ans• Humaines : 18 salariés
Nature de l'activité	Articles de maroquinerie (bagagerie, ceintures...)
Champ d'action	<ul style="list-style-type: none">• Critère géographique : international• Critère d'activité : maroquinerie de luxe
Cible/public visé	Clients (plutôt aisés)

2. Présentez les facteurs de contingence interne relatifs à la maroquinerie Hémart.

On peut citer :

- la taille : Hémart est une petite entreprise (18 salariés). La structure est assez simple : la répartition des tâches et la coordination sont *a priori* peu complexes ;
- les technologies mises en œuvre : l'entreprise et les techniques de production évoluent peu (travail artisanal) d'autant que l'activité est peu sensible à la mode ;
- la culture organisationnelle : la qualité des produits, le souci de détail et le suivi client atteste d'une culture du travail bien fait.

3. Identifiez le problème de management qui se pose à la maroquinerie Hémart.

Éric Le Tellier a été embauché comme responsable de la communication. Or il sort largement de son rôle : il passe des commandes, il rabroue les opérateurs... L'entreprise est confrontée à un problème de répartition des tâches.

4. Précisez les raisons pour lesquelles ce problème latent doit être rapidement traité.

Ce problème pourrait rapidement générer deux dysfonctionnements graves :

- un manque de coordination conduisant à une perte d'efficacité de l'action collective, voire à terme à une certaine désorganisation de l'entreprise ;
- une dégradation de l'ambiance de travail.

5. Dites comment Clara Lessis peut résoudre rapidement ce problème.

Il convient de rappeler rapidement son rôle à Éric Le Tellier.

6. Que pensez-vous de l'idée d'Éric Le Tellier de renouveler les collections tous les six mois ?

La maroquinerie est un secteur peu sensible aux aléas de la mode. L'activité semble stable. Par ailleurs, la politique qualité de la firme implique la détention de stocks importants. Le renouvellement des stocks deux fois par an paraît quelque peu incongru.

Les critères de différenciation des organisations (chapitres 3, 4 et 5)

Ce thème permet de dépasser l’homogénéité des organisations, vue dans le thème 1, par l’analyse de leur diversité. Nous distinguerons trois grandes formes d’organisations : les entreprises, les organisations publiques et les associations. Ces organisations seront étudiées à partir des caractéristiques présentées au chapitre précédent. Elles visent cependant des finalités spécifiques et reposent sur des statuts différents. La question de la pratique de principes managériaux identiques est posée.

Chapitre 3 – La finalité de l’entreprise se limite-t-elle à la réalisation d’un profit ?

Notions	Contexte et finalités de l’étude
<ul style="list-style-type: none">- Bien, service- Finalité lucrative, profit- Ressources- Valeur ajoutée et bénéficiaires- Parties prenantes- Pérennité- Finalité sociale, responsabilité sociétale de l’entreprise- Types d’entreprises	<p>L’entreprise produit des biens et des services pour satisfaire des besoins et créer une richesse supplémentaire. Celle-ci doit permettre d’assurer la pérennité de l’entreprise et la rémunération des différents acteurs.</p> <p>Un des enjeux majeurs du management consiste à gérer les intérêts divergents des parties prenantes tout en maintenant la cohésion de l’organisation.</p> <p>Outre leur finalité lucrative, elles doivent de plus en plus prendre en compte leur responsabilité sociétale.</p> <p>Les entreprises, qu’elles soient privées ou publiques, ont changé de forme au cours du temps. Il en existe aujourd’hui une grande diversité qui peut être distinguée à partir de quelques critères de base.</p>

Chapitre 4 – Quelles finalités pour les organisations publiques ?

Notions	Contexte et finalités de l’étude
<ul style="list-style-type: none">- Service public, biens publics non marchands- Finalité non lucrative- Administrations centrales, collectivités territoriales- Missions et principes de service public : continuité, égalité et équité, adaptabilité- Primauté de l’intérêt général- Ressources fiscales et non fiscales- Usager, client	<p>Les organisations publiques ont essentiellement deux finalités : la production de services publics et la gestion du domaine public (biens publics).</p> <p>Au-delà de leur finalité non lucrative commune, on distingue plusieurs types d’organisations publiques en fonction de l’étendue de leurs prérogatives.</p> <p>La mission de service public peut être assurée directement par ces organisations publiques ou faire l’objet d’une délégation à des organisations privées.</p> <p>La propriété collective du domaine public amène la collectivité à assurer sa gestion et son entretien.</p> <p>Compte tenu de la contrainte budgétaire, le financement des services publics relève d’un choix politique entre fiscalisation et paiement d’un prix. Il en résulte que l’utilisateur est considéré soit comme usager soit comme client.</p>

Chapitre 5 – Quel rôle pour les associations ?

Notions	Contexte et finalités de l'étude
<ul style="list-style-type: none">- Objet de l'association, services aux adhérents- Types d'association : association loi 1901, syndicat, ONG- Bénévolat/salariat- Ressources financières	<p>Les associations, organisations à but non lucratif, ont pour principal objectif de proposer des services non marchands destinés à satisfaire leurs adhérents ou l'ensemble d'une population (action humanitaire par exemple) conformément à leur objet. Elles peuvent se voir confier une mission de service public par une organisation publique.</p> <p>Les adhérents sont à la fois des fournisseurs de ressources (cotisations, bénévolat, moyens matériels, etc.) et des utilisateurs des services produits. Leurs ressources financières sont spécifiques et proviennent essentiellement de la cotisation de leurs membres, de dons ou de subventions. Dans certaines associations, le recours au bénévolat est indispensable à leur fonctionnement.</p>

3

La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?

CAPACITÉS

- Identifier les finalités d'une entreprise
- Caractériser une entreprise

Management et architecture



Le Burj Khalifa, à Dubai, est la plus haute tour du monde. Il culmine à 828 m de hauteur.

Le saviez-vous ?

En 2010, ceux qui ont créé leur entreprise l'ont fait car :

- ils voulaient être indépendants (61 %) ;
- ils avaient le goût d'entreprendre et le désir d'affronter de nouveaux défis (44 %) ;
- ils pensaient augmenter leurs revenus, donc en tirer un profit personnel (27 %) ;
- ils étaient sans emploi et créaient leur propre emploi (24 %).

Insee

1 Quelles entreprises ont pu contribuer à réaliser une telle prouesse architecturale ?

Des entreprises du bâtiment et de la construction, des cabinets d'architectes, des spécialistes en énergie, de toutes nationalités...

2 Quelles raisons ont pu pousser ces entrepreneurs à participer à un tel projet architectural ?

Leur passion pour leur activité, qu'ils se sont choisie en toute indépendance, puis leur envie de relever des défis architecturaux comme ces tours ; la recherche d'un profit personnel vient probablement en troisième place.

I. Qui sont les entreprises ?

A Les entreprises produisent des biens et des services

Situation

Léa est un « nez », c'est-à-dire une créatrice en parfums diplômée de l'ISIPCA (école du parfum à Versailles). Sa conviction, partagée par nombre de ses amis, est qu'il existe un langage olfactif dans lequel les senteurs correspondent à la personnalité de chacun. Léa a découvert que de nombreuses personnes souhaitent exprimer leur différence en portant un parfum original et distinctif, conçu tout spécialement pour eux. Léa décide d'offrir aux clients potentiels des « parfums sur mesure ». Elle choisit dans un premier temps de mener

cette activité sous un statut de travailleur indépendant (entreprise individuelle). Elle offre à ses clients un service de personnalisation dans le cadre d'un entretien-conseil. Elle leur fait essayer divers jus (mélanges) composés à l'aide d'un « orgue à parfum » (meuble professionnel contenant les flacons des diverses matières premières utilisées par un parfumeur). Elle fabrique le jus à partir de fleurs sélectionnées et, in fine, livre au client un flacon de parfum conditionné dans un emballage soigné.

1 Surlignez dans le texte les éléments qui décrivent le produit que souhaite vendre Léa.

2 Précisez quel besoin des clients Léa entend satisfaire par son produit.

Elle veut satisfaire le besoin des clients de sentir bon mais aussi de se distinguer des autres et d'affirmer leur personnalité.

3 Identifiez à quoi correspond le produit vendu par Léa : à un bien ? à un service ? aux deux ?

Aux deux : elle vend un bien (le flacon de parfum) mais aussi un service de personnalisation.

Doc. 1

» Une définition de l'entreprise

Entreprise : le décret de décembre 2008 pris en application de la loi n° 2008-776 de modernisation de l'économie du 4 août 2008 (dite « LME ») définit une entreprise comme la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une

unité organisationnelle de production de biens et services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.

Insee, Tableaux de l'économie française édition 2013

4 Complétez le schéma ci-dessous en identifiant les ressources que Léa mobilise pour réaliser son activité.



5 Surlignez dans le doc. 1 les trois éléments caractéristiques qui permettent de définir une entreprise.

6 Vérifiez que l'organisation créée par Léa est une entreprise.

L'organisation de Léa est bien une entreprise selon le doc 1 car :

- c'est une « unité organisationnelle » : elle a adopté un cadre juridique d'EI qui va lui permettre de pérenniser son activité et de devenir une organisation « entité » ;
- elle produit des biens et services destinés à être vendus à des clients ;
- elle est dotée d'une autonomie de décision (Léa décide comment elle affecte ses ressources).



B Les entreprises, un visage unique ?

Situation

Poursuivant son activité, Léa contacte d'autres firmes renommées notamment en Provence : elle achète les fleurs à la Bastide des senteurs près de Grasse et les fait distiller par Sotraflo à Pégomas. Les flacons viennent d'une verrerie d'art à Blangy-sur-Bresle. Enfin, pour la fourniture d'électricité, elle souscrit un abonnement auprès d'EDF.

- 7 Surlignez dans la situation les différentes entreprises avec lesquelles Léa travaille.
- 8 À l'aide du doc. 2, dégagez des critères pour différencier les entreprises présentées dans le tableau.

Entreprises	Critères	Taille	Secteur d'activité	Statut/propriété	Champ d'action géographique
Bastide des senteurs ; 40 salariés ; chiffre d'affaires : 20 millions € ; clients locaux		40 salariés, CA = 20 M€ → PME	Agriculture, donc primaire	Statut : entreprise individuelle ; propriété : famille, personnes privées → entreprise privée	Clients = distilleries proches → champ d'action local
EDF : société anonyme, capital détenu à 84 % par l'État, 160 000 salariés sur tous les continents ; CA 2012 72 milliards €		160 000 collaborateurs, CA = 72 Mds € → TGE	Production d'énergie électrique → secondaire ; distribution d'énergie → tertiaire	Statut : SA → entreprise sociétaire ; propriétaire : État (84 %) → ent. publique	Clients et filiales dans le monde entier, donc champ d'action international

Doc. 2

» La taille des entreprises et le secteur d'activité

Très petites entreprises (TPE)	De 0 à 9 salariés	CA : moins de 2 millions d'euros
Petites et moyennes entreprises (PME)	De 10 à 249 salariés	CA : moins de 50 millions d'euros
Grandes entreprises Dont : Entreprises de taille intermédiaire (ETI) Très grandes entreprises (TGE)	250 salariés et plus Jusqu'à 4 999 salariés 5 000 salariés et plus	CA : 50 millions d'euros et plus CA : moins de 1,5 milliard d'euros CA : 1,5 milliard d'euros et plus

Un secteur d'activité regroupe des entreprises qui ont la même activité principale. On distingue les secteurs primaire (agriculture, pêche, exploitation forestière) ; secondaire (industries) ; tertiaire (services)

D'après www.insee.fr

- 9 Identifiez la particularité d'EDF parmi les entreprises du tableau. Le capital d'EDF est détenu pour plus de la moitié (84 %) par l'État qui est une personne publique : parmi les entreprises du tableau, EDF est donc la seule entreprise publique.

Ma synthèse

I. Qui sont les entreprises ?

- Quelle serait votre définition de l'entreprise ? L'entreprise est une entité dotée d'un statut, autonome dans ses décisions, qui utilise des ressources pour produire des biens et services achetés par des clients.
- Quelles sont les principaux critères pour distinguer les entreprises entre elles ? Elles se différencient par la nature de leurs produits et leurs propriétaires, leur taille, statut juridique, secteur d'activité, champ d'action géographique.

II. Le profit comme finalité de l'entreprise

A Le profit, une nécessité pour l'entreprise

Situation

Léa a finalement opté pour un statut d'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (elle en est l'unique propriétaire), qu'elle a nommée « Parfum Secret ». Le mois dernier, l'EURL a vendu 100 produits à 70 € l'unité et utilisé 2 000 € de matières premières (huiles aromatiques de fleurs), 400 € de matériaux d'art et 100 € d'électricité. Elle a réglé 3 000 € de salaires pour ses deux employés, 100 € d'intérêts pour l'emprunt bancaire contracté pour financer l'orgue à parfum, 150 € d'impôts et taxes.

- 1 Surlignez dans la situation les éléments correspondant aux consommations intermédiaires de « Parfum Secret », en vous appuyant sur le doc. 3.
- 2 Complétez les trois premières lignes du tableau ci-dessous et donnez la valeur ajoutée de l'EURL.

Valeur de la production (chiffre d'affaires)			
= 100 produits × 70 € = 7 000 €			
Consommations intermédiaires			
= 2 000 + 400 + 100 = 2 500 €			
= Valeur ajoutée			
= 7 000 - 2 500 = 4 500 €			
Salariés	Banque	État	Entreprise et propriétaire(s)
Salaires	Intérêts emprunt	Impôts taxes	Profit total
3 000 €	100 €	150 €	1 250
		Non distribué 1 100	Distribué à/aux associé(s) 150

Doc. 3

Le **chiffre d'affaires (CA)** mesure la valeur de la production d'une entreprise et est égal à la quantité de produits vendus multipliée par le prix unitaire des produits.

La **valeur ajoutée** correspond au supplément de richesse résultant de l'activité propre de l'entreprise et se calcule en retirant du CA la valeur des « consommations intermédiaires », achetées à l'extérieur à des fournisseurs.

Le **profit** est le solde positif restant à l'entreprise une fois qu'elle a payé tous les coûts. Ce bénéfice appartient aux propriétaires et peut leur être distribué : le reste revient à l'entreprise pour financer son développement

Foucher, 2014

- 3 Calculez ce que l'entreprise dégage comme profit total (et reportez ce résultat dans la cellule grisée) puis imaginez comment elle peut l'utiliser. Léa peut décider de s'attribuer une partie du profit (ici 150 €) ou de le réinjecter dans le développement de l'entreprise (ici 1 100 €) qui pourra investir, faire de la recherche...
- 4 Dites comment l'entreprise de Léa pourrait augmenter son profit. Elle pourrait augmenter le prix de vente unitaire des parfums, baisser le montant des salaires, trouver des fournisseurs de matières premières meilleur marché...

Doc. 4

Le profit, une nécessité pour l'entreprise : les débuts difficiles de Jacques-Antoine Granjon, PDG et fondateur de Vente-privée.com (1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2012, 70 millions de produits vendus dans le monde).

Vente-privée.com, c'est une *success story* comme on les aime. Parce qu'elle en a tous les ingrédients. D'abord, un savoir-faire : depuis la fin de ses études « JAG » n'a connu qu'une activité, le déstockage. L'aventure commence en 1995 avec une affaire de vente de fripes en gros à Saint-Ouen et se poursuit avec Vente-privée.com, qui propose à prix cassés sur Internet les invendus et fins de séries de grandes marques. Ensuite, les difficultés de rigueur : les trois premières années, le site accumule des pertes colossales (trois millions d'euros), au point que JAG consulte ses sept associés pour savoir s'il faut continuer. À quatre voix contre trois, le projet est maintenu.

Management, Prisma Media, octobre 2013

- 5 Expliquez la phrase soulignée. Pour quelles raisons le profit est-il si important pour l'entreprise ? Vente-privée.com a obtenu des résultats comptables négatifs pendant trois ans, soit une perte cumulée de 3 M€. L'absence récurrente de profit semble indiquer que le projet est un échec : il faut que les associés – les apporteurs de capital – acceptent de perdre leur mise ou réinjectent des fonds s'ils veulent poursuivre l'activité. Il est normal que JAG sollicite leur avis...

B Le partage de la valeur ajoutée, un sujet sensible

Doc. 5



- 6 Imaginez trois conflits d'intérêts susceptibles d'intervenir entre diverses parties prenantes de l'entreprise (banques, État, salariés, propriétaires) à propos du partage de la valeur ajoutée et complétez le tableau ci-dessous.

Parties prenantes		Exemple de conflit possible
Salariés	Propriétaires (associés ou actionnaires)	Les salariés désirent une augmentation des salaires tandis que les propriétaires veulent plus de dividendes.
Banques	Propriétaires Entreprise	Les banques veulent des intérêts de prêt élevés tandis que les propriétaires veulent le profit le plus élevé possible.
Entreprise	État	L'entreprise cherche à dégager le profit total le plus élevé possible et l'État voudrait percevoir plus d'impôts et de taxes.

Doc. 6

» Peugeot : un accord historique pour restaurer la compétitivité

Sauf surprise, la majorité des syndicats [de salariés de] PSA devrait signer cette semaine l'accord de compétitivité en négociation depuis le printemps. Comme chez Renault, les salariés français acceptent des concessions sur leurs congés et leur rémunération ; en échange, le constructeur s'engage à ne pas délocaliser davantage. La signature de cet accord ne peut que rassurer le constructeur automobile chinois Dongfeng, qui étudie une entrée au capital de PSA,

aux côtés de l'État français. [...] Les syndicats eux-mêmes ne s'en cachent pas. « L'accord social et les négociations avec Dongfeng sont [...] liés. C'est [...] un signe envoyé à de futurs investisseurs », souligne Franck Don, de la CFTC. Peugeot, groupe familial [âgé] de plus de 200 ans, bientôt [...] chinois ?... L'enjeu : assurer l'avenir d'un fleuron de l'industrie française, qui emploie 93 000 salariés en France et [y] représente 60 % de la production automobile.

D'après Maxime Amiot, *Les Échos*, 21 et 23 octobre 2013

- 7 **Surlignez** les éléments qui correspondent à l'accord de compétitivité négocié en 2013 chez PSA.
- 8 Identifiez les concessions faites par les salariés, en termes de répartition de la valeur ajoutée et ce qu'ils en attendent.
Ils ont accepté une baisse ou un gel de leurs salaires, donc de la part de valeur ajoutée qui leur revient. En contrepartie, ils attendent un maintien de leurs emplois en France.
- 9 Précisez quelle(s) autre(s) partie(s) prenante(s) devrai(en)t bénéficier de l'accord.
L'entrée de Dongfeng au capital modifiera la répartition de la VA et du profit en sa faveur ; l'État français, engagé dans une lutte contre le chômage et les délocalisations.

Ma synthèse

II. Le profit comme finalité de l'entreprise

- Qu'est-ce que le profit par rapport à la valeur ajoutée et pourquoi est-il primordial qu'une partie de la valeur ajoutée revienne aux propriétaires de l'entreprise et à l'entreprise elle-même ? La VA est la richesse supplémentaire créée par l'activité de l'entreprise à partir des consommations intermédiaires. Le profit est la part qui revient aux propriétaires et à l'entreprise une fois rémunérées les autres parties prenantes. Il constitue un indicateur de succès et conditionne la poursuite du développement de l'entreprise donc sa pérennité.
- Pourquoi l'entreprise doit-elle anticiper les conflits potentiels qui pourraient naître d'une répartition inéquitable de la valeur ajoutée ? Les conflits pourraient nuire à la cohésion entre parties prenantes de l'entreprise et entraver le développement de l'entreprise. L'entreprise doit donc les gérer dès que possible.

A Des préoccupations d'ordre interne

Doc. 7

» Buffet Group, une tradition d'excellence au service de la musique

Buffet Group est un fabricant d'instruments de musique à vent dont le siège social est à Mantes-la-Ville (Yvelines). Numéro deux mondial et leader européen dans son secteur, exportant 93 % de sa production à l'international, Buffet Group compte près de 800 collaborateurs issus de 12 nationalités différentes. Créé en 1825, alliant tradition artisanale et innovation, Buffet Group est un joyau du savoir-faire européen face à la mondialisation. Présidé depuis 2007 par Antoine Beaussant [suite au rachat de l'entreprise par ses dirigeants], Buffet Group s'est beaucoup développé grâce au soutien de ses actionnaires Fondations Capital et CDC Entreprises. [Son chiffre d'affaires s'élevait à 68 millions d'euros en 2011, dont 93 % réalisé hors de France.]

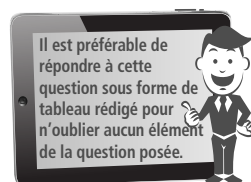
Les marques de Buffet Group se sont développées il y a plusieurs siècles autour de savoir-faire de lutherie d'exception. Ce savoir-faire est complexe et précieux parce que long à acquérir, et humainement ambitieux à transmettre. Cela implique de recruter des jeunes apprentis passionnés par le métier de luthier, de se donner les moyens de leur transmettre le goût du travail d'exception et de les faire travailler avec les anciens afin que progressivement ils puissent acquérir et faire briller de façon étincelante l'apprentissage reçu. Le savoir-faire permet de forger l'identité et la mémoire de tous les instruments fabriqués.

La marque a la chance d'avoir la confiance des plus grands solistes et pupitres d'orchestre du monde entier. Cette excellence artistique est une grande force et une immense fierté [pour l'entreprise].

www.buffet-crampon.com et www.buffet-group.com



- 1 Surlignez les éléments permettant d'expliquer la longévité de Buffet Group.
- 2 Caractérisez l'organisation Buffet Group (forme, type, taille, secteur d'activité, nationalité).



Forme	Entité organisationnelle autonome qui produit des biens, Buffet Group est une entreprise.
Type	Buffet Group appartient à des propriétaires privés, donc c'est une entreprise privée.
Taille	800 salariés et plus de 50 millions de chiffre d'affaires donc ETI.
Secteur d'activité	Buffet transforme du bois, du métal en instruments donc appartient au secteur secondaire (industrie semi-artisanale).
Nationalité	Siège à Mantes (78) donc BG est française.

- 3 Dites si, selon vous, la pérennité de l'organisation repose sur la seule poursuite du profit. Justifiez votre réponse.

Buffet Group cherche avant tout à transmettre un patrimoine artisanal et artistique, fruit de l'expérience de générations de luthiers et de musiciens, pour assurer sa pérennité. Par conséquent, si la recherche de profit reste indispensable à moyen terme, la finalité de l'entreprise est d'abord culturelle et musicale.

Doc. 8

» Enercoop, l'énergie militante

100 % d'électricité renouvelable, d'origine hydraulique, éolienne et photovoltaïque. Cette promesse, 16 000 personnes y ont souscrit en devenant clients d'Enercoop, une société coopérative d'intérêt collectif (Scic) qui réinvestit tous ses bénéfices dans de nouveaux moyens de production d'énergies renouvelables. 10 000 de ses clients sont même devenus sociétaires (propriétaires), au côté des salariés, des producteurs, des fondateurs, etc. de l'entreprise. Ils peuvent ainsi participer directement au projet. D'ailleurs, ils acceptent de payer leur électricité un peu plus cher (soit 10 € de plus par mois pour un ménage moyen chez Enercoop par rapport au tarif EDF). Mais pour Enercoop, la priorité est avant tout de mieux maîtriser la consommation. L'entreprise propose à ses clients des solutions pour consommer moins grâce à des diagnostics énergétiques, à l'achat groupé d'équipements peu énergivores et au lancement d'un outil de mesure (et d'optimisation) de leur consommation. L'objectif à moyen terme, pour la Scic, est de fournir 100 000 consommateurs. [C'est peu] par rapport aux 33 millions de clients d'EDF, mais Enercoop préfigure ce que pourraient être les fournisseurs d'énergie de demain : écologiques et [socialement] responsables. [Car la Scic, soucieuse de l'intérêt collectif, transforme les consommateurs citoyens en consommateurs au cœur d'un fonctionnement écologique et solidaire, en assurant à ses clients une totale transparence de la facturation...]

Alternatives économiques, octobre 2013

Doc. 9

» Définition de la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise (RSE)

La RSE est une démarche volontaire de conduite des affaires par l'entreprise, intégrant des problématiques économiques, éthiques, sociales et environnementales. Il s'agit pour l'entreprise d'assumer la responsabilité des effets de son activité économique sur la société tout entière, dans ces quatre domaines.

Foucher, 2014

4 **Surlignez** dans le doc. 8 les enjeux sociétaux pris en compte par la démarche d'Enercoop.

5 **Regroupez** ces enjeux dans le tableau. Concluez : la démarche d'Enercoop correspond-elle à une démarche de RSE ?

Enjeux d'ordre écologique	Tous ses bénéfices vont aux énergies renouvelables ; les clients maîtrisent leur consommation.
Enjeux d'ordre social	Enercoop invite ses salariés, clients et producteurs à devenir acteurs du projet.
Enjeux éthiques	Enercoop pratique une facturation transparente vis-à-vis de ses clients.

Conclusion : L'approche d'Enercoop intègre les enjeux sociétaux caractérisant une démarche de RSE.

6 **Analysez** l'effet de la démarche RSE d'Enercoop sur son profit à court terme, et sur sa pérennité à long terme.

La démarche RSE génère à court terme des coûts (investissements, etc.) qui peuvent réduire le profit. Mais la réputation de la Scic peut attirer de nouveaux clients ; les incitations à la maîtrise de l'énergie généreront des économies d'approvisionnement : à long terme, la RSE favorisera la pérennité d'Enercoop.

Ma synthèse

III. Une finalité lucrative qui peut en cacher d'autres...

• Citez des finalités internes à certaines entreprises qui ne soient pas uniquement lucratives.

Certaines entreprises privées privilégient la pérennité à long terme sur le profit à court terme, pour assurer leur transmission. De leur côté, les entreprises publiques se soucient d'abord de leur mission de service public.

• Comment définir la RSE et quelles sont ses conséquences à court terme et à long terme ?

Démarche volontaire de conduite des affaires par laquelle une entreprise assume les conséquences économiques, sociales et environnementales de ses activités sur la société, la RSE peut aboutir à un recul du profit à court terme mais renforce la pérennité de l'entreprise à long terme.

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	Le but lucratif est au service de la finalité économique de l'entreprise.	X		Le but lucratif est la nécessité pour l'entreprise de dégager du profit pour ses apporteurs de capitaux et pour elle-même.
2	L'entreprise n'a de finalité que lucrative.		X	Elle a aussi des finalités sociales, environnementales... Elle doit aussi assurer sa pérennité.
3	La RSE signifie responsabilité significative sur l'environnement.		X	RSE signifie responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise.
4	Un individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise est appelé partie prenante.	X		C'est une définition établie par R.E. Freeman en 1984.
5	La valeur ajoutée est plus grande que la valeur de la production (ou chiffre d'affaires).		X	La valeur ajoutée est la valeur de la production moins la valeur des consommations intermédiaires.
6	Le profit est un autre mot pour parler de la valeur ajoutée.		X	Le profit (notion économique) correspond au résultat net positif qui reste une fois que l'entreprise a déduit toutes ses charges.
7	Une perte (ou un résultat négatif) indique que l'entreprise n'est pas profitable sur le plan comptable.	X		Le résultat est ce qui reste de la valeur du chiffre d'affaires une fois payées toutes les charges. Il peut être positif (bénéfice) ou négatif (perte).
8	Les actionnaires d'une SA cherchent à recevoir les dividendes les plus bas possible.		X	Ils cherchent à ce qu'elle dégage le plus de profit possible afin que leur rémunération sous forme de dividendes soit la plus élevée possible.

EXERCICE

Situation

« Manager seulement pour le profit revient à jouer au tennis en regardant le tableau des résultats plutôt que la balle » (Ivan Lendl, ancien numéro 1 mondial du tennis et ancien entraîneur d'Andy Murray).



Que vous inspire ce commentaire à propos de la recherche de profit par l'entreprise ?

Ivan Lendl affirme que la recherche du profit n'est pas l'unique finalité de l'entreprise. Les managers doivent aussi intégrer les attentes de toutes les parties prenantes au-delà des exigences de valeur des propriétaires. La satisfaction des salariés, l'utilité des produits pour les consommateurs, la reconnaissance par la société de l'apport de l'entreprise au bien-être collectif comptent au moins autant.

Sirops Monin : une tradition de la qualité

Doc.

Olivier Monin, 58 ans, est le petit-fils du fondateur. Après ses études, il est analyste au Crédit agricole de Chicago. Appelé à la rescousse par son père, il entre dans l'organisation en 1987. En vingt ans, il hisse la marque au niveau international, qui devient une référence quasi planétaire auprès des cafés, hôtels et chaînes de restauration.

Qu'est-ce qui vous a poussé à reprendre le flambeau en 1987 ?

Olivier Monin : J'ai longuement réfléchi à cette proposition car, à 25 ans, je rêvais d'une carrière à l'international. L'entreprise familiale n'était pas au mieux de sa forme, le chiffre d'affaires ne dépassait pas 7 millions d'euros ; elle n'était plus rentable et affichait deux exercices [années comptables] déficitaires. Mais elle représentait aussi un héritage et un patrimoine familial : soit j'assurais la relève, soit elle était vendue. Le cœur l'a emporté : je suis revenu m'installer à Bourges. Je ne suis devenu PDG qu'en 1992 quand mon père est parti à la retraite. J'avais alors un objectif, remettre à flot l'entreprise, et deux ambitions : abandonner la production de spiritueux [alcools] pour me concentrer sur le sirop et mettre en place une stratégie d'exportation. Sur le marché français, nous n'étions pas de taille à lutter avec des concurrents comme Berger ou Teisseire. J'ai donc choisi de tisser un réseau de distributeurs à l'étranger en misant exclusivement sur une clientèle de professionnels.

Fiche d'identité de Sirops Monin

Création : 1912 (fondateur Georges Monin)

Statut juridique : société par actions simplifiée (SAS)

Siège social : Bourges (France)

Direction : Olivier Monin (depuis 1992)

Activité : production de sirops, crèmes de sirop, jus cuisinés

Effectifs : 320 salariés, dont la moitié à l'étranger

CA : 120 Me (2012) dont 75 % à l'export ; présence dans 140 pays

Les Échos Entrepreneurs, 21 mars 2012



1 Caractérisez l'organisation Georges Monin SAS en remplissant le tableau ci-dessous.

Forme	Monin produit des biens (sirops) vendus à des clients (hôtels, bars, restaurants...) et est une entité autonome de décision quant à l'affectation de ses ressources : c'est donc une entreprise.
Type	Monin appartient à la même famille : c'est une entreprise privée familiale.
Finalité	Monin cherche à pérenniser son activité sur le marché des sirops haut de gamme : il a une finalité économique, soutenue par un but lucratif (recherche du profit).
Statut juridique	C'est une SAS – société par actions simplifiée – dont Olivier Monin est l'actuel PDG.
Nationalité	Le siège est à Bourges, donc l'entreprise est française.
Taille	Monin compte 320 salariés (plus de 250, mais moins de 4 999) et dégage un CA de 120 millions en 2012 (inférieur à 1,5 milliard d'euros) : c'est donc une grande entreprise, plus précisément une entreprise de taille intermédiaire.
Secteur d'activité	Monin transforme des fruits en sirops : elle fait partie des industries agroalimentaires, qui appartiennent au secteur secondaire.
Champ d'action géographique	Monin réalise 75 % de son CA à l'export et est présent dans 140 pays. Son champ d'action géographique est international.

2 Quelle était la situation de Sirops Monin en 1987 ?

L'entreprise n'était plus rentable, elle avait réalisé des pertes comptables sur les deux exercices précédents.

La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?

SCHÉMA ANIMÉ

L'organisation processus se fige et devient...

... une organisation entité qui peut prendre la forme d'une entreprise.

Afin de satisfaire des besoins repérés, l'entreprise mobilise des ressources pour produire des biens et/ou des services.
Les entreprises...

... présentent des différences de taille, de statut, de secteur d'activité, de champ d'action...

... mais ont aussi des points communs permettant leur identification : une finalité économique...

... lucrative : la valeur ajoutée créée est répartie entre les parties prenantes : salariés, État... Ce qui reste (le profit) rémunère l'entreprise et ses propriétaires...

... qui n'exclut pas d'autres finalités répondant à des préoccupations :

– Internes :
Patrimoniales
Transmission d'un savoir-faire

– Externes :
Solidaire et sociale
(de RSE)

LES BONNS MOTS POUR LE DIRE

- Valeur de la production d'une entreprise calculée au prix du marché : chiffre d'affaires
- Richesse supplémentaire créée par l'entreprise à partir d'entrants extérieurs : valeur ajoutée
- Solde restant en comptabilité, une fois payées toutes les charges de l'entreprise : résultat
- Résultat positif en bas du compte de résultat, issu de l'activité de l'entreprise : bénéfice ou profit
- Objectif de faire du profit : but lucratif (ou finalité lucrative)
- Entreprise dont l'effectif est compris entre 10 et 249 salariés et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions d'euros : petite ou moyenne entreprise (PME)

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE SE LIMITE-T-ELLE À LA RÉALISATION D'UN PROFIT ?

I. Qui sont les entreprises ?

A. Les entreprises produisent des biens et des services

Les entreprises utilisent des ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles pour produire des biens et des services aptes à répondre aux besoins des consommateurs. Biens comme services nécessitent du travail humain pour être produits.

Exemple : le miel d'une ruche sauvage n'est pas un « produit » car ce sont les abeilles qui ont travaillé ; mais celui des ruches d'un apiculteur est un produit.

Ces biens et services sont achetés par des clients qui peuvent être des particuliers, d'autres entreprises, des administrations...

B. Les entreprises, un visage unique ?

(Voir Outil d'analyse ci-après)

Les entreprises se distinguent les unes des autres notamment par :

- leurs produits (biens, services, de plus en plus souvent les deux ensemble) ;
- leur secteur d'activité (primaire secondaire tertiaire) ;
- leur(s) propriétaire(s) : lorsque le capital d'une société est détenu à plus de 50 % par l'État ou des collectivités publiques, l'entreprise est publique. Sinon, les entreprises sont « privées », qu'elles soient individuelles ou sociétaires ;
- leur statut juridique ;
- leur taille (mesurée en effectif employé et en CA) ;
- leur champ d'action géographique.

Ces spécificités n'excluent pas des points communs, qui permettent l'identification.

II. Le profit comme finalité de l'entreprise

A. Le profit, une nécessité pour l'entreprise

Par son activité, l'entreprise crée des produits à partir d'entrants ou « consommations intermédiaires » (les matières premières, l'énergie, des produits semi-finis...). Elle les vend pour un prix (de marché) supérieur au coût des consommations intermédiaires. Cette richesse supplémentaire créée par l'entreprise s'appelle la valeur ajoutée. Elle se calcule en retirant de la valeur de sa production le coût des consommations intermédiaires.

La valeur ajoutée sert à rémunérer l'ensemble des acteurs (ou parties prenantes) qui ont contribué à la créer, par leur travail, l'apport de capitaux, la création d'un cadre propice à la production... Il s'agit :

- des salariés, rémunérés de leur travail par le versement de salaires ;
- des banques, rémunérées de leurs prêts par le versement d'intérêts ;
- de l'État et des administrations, rémunérés de leur soutien (infrastructures, règles, services...) par le versement d'impôts, taxes et cotisations ;
- des propriétaires apporteurs de capitaux ; si l'entreprise est sociétaire on parle d'« actionnaires » dans une société anonyme, sinon d'« associés ». Ils sont rémunérés de leur investissement financier par la distribution d'une partie du profit (ou bénéfice) dégagé – une fois les autres acteurs payés et le renouvellement de l'outil productif assuré *via* les amortissements ;
- et enfin, de l'entreprise elle-même, rémunérée par la part non distribuée du profit.

En effet, il est primordial pour l'entreprise d'extraire pour elle-même et ses propriétaires un profit de cette valeur ajoutée : à terme, c'est une question de survie face à ses concurrents. Le profit permet à l'entreprise d'avoir les ressources nécessaires à la poursuite de son développement. Le but dit « lucratif » de l'entreprise est au service de la poursuite de sa finalité économique et de la pérennité de son activité sur son marché spécifique.

B. Le partage de la valeur ajoutée, un sujet sensible

L'entreprise doit s'efforcer de concilier les divergences d'intérêt entre parties prenantes dans la répartition de la valeur ajoutée, ne serait-ce que pour assurer sa cohésion et éviter des conflits coûteux.

III. Une finalité lucrative qui peut en cacher d'autres

A. Des préoccupations d'ordre interne

Par son rôle de création de richesse, l'entreprise a certes une finalité lucrative. Mais elle peut avoir d'autres raisons d'être ultimes, qui tempèrent sa seule recherche de profit :

Certaines entreprises privées (artisanales ou familiales) ont une vision de long terme liée à la transmission d'un patrimoine, qui relativise l'importance du profit à court terme ;

Les entreprises publiques doivent concilier l'impératif de profit avec leur mission de service public.

B. Des préoccupations d'ordre externe

Les entreprises privées du secteur « de l'économie sociale et solidaire » ont une finalité solidaire (partage du profit aux clients « sociétaires » par une diminution de tarif, profit réinvesti dans l'activité), sociale (insertion de travailleurs handicapés, etc.).

D'autre part, la pression de la « société civile » conduit de plus en plus l'entreprise à adapter sa finalité aux attentes fortes des citoyens en matière éthique, sociale et écologique : l'entreprise est pressée d'assumer une responsabilité globale des effets de son activité vis-à-vis de la société toute entière sur les plans éthique, social et environnemental : c'est la responsabilité sociale de l'entreprise ou responsabilité sociétale (RSE), qui contribue à long terme à la pérennité de l'entreprise.

La RSE conduit l'entreprise à tempérer sa recherche de profit souvent « court-termiste », en intégrant les intérêts de tous les acteurs concernés par son activité (traitement équitable des salariés et fournisseurs, satisfaction des exigences de qualité des clients, respect de l'environnement...).

Exemples : Danone, Nestlé, EDF...

Un outil d'analyse : le tableau de caractérisation des entreprises

Caractéristiques des entreprises	Réponses attendues		
Forme	Entreprise		
Type	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise privée (privée familiale, industrielle, commerciale...) • Entreprise publique 		
Taille de l'organisation		Nombre de membres	Chiffre d'affaires
	TPE	De 0 à 9 salariés	Moins de 2 millions €
	PME	De 10 à 249 salariés	Moins de 50 millions €
	Grandes entreprises	Au-delà de 250 salariés ETI jusqu'à 4 999 ; TGE : 5 000 et au-delà.	50 millions € et plus TGE : au-delà de 1,5 milliards €
Finalité	<ul style="list-style-type: none"> • Économique avec but lucratif en général : la réalisation de profit assure la pérennité de l'activité de l'entreprise sur son marché. • Autres finalités : de service public ; sociale et solidaire ; patrimoniale ; sociétale (responsabilité sociale de l'entreprise). 		
Statut juridique	EI ou société (préciser SARL, SA...)		
Nationalité	Pays où est implanté le siège social de l'organisation		
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Immatérielles (brevets, marque, savoir-faire, etc.) • Matérielles (locaux, équipements, unités de production, unités de distribution, etc.) • Financières (capitaux, profit, emprunts) • Humaines (salariés, dirigeants) 		
Nature de l'activité	Biens ou services réalisés (parfois les deux)		
Champ d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Critère géographique (local, régional, national, international) • Critère d'activité (secteur d'activité) : <ul style="list-style-type: none"> - primaire (agriculture, pêche, mines), - secondaire (industrie, transformation), - tertiaire (service et commerce) 		
Répartition du pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Organe(s) de décision • Membres influents 		
Cible/public visé	Existence ou non d'une segmentation des clients en fonction de leurs attentes spécifiques		

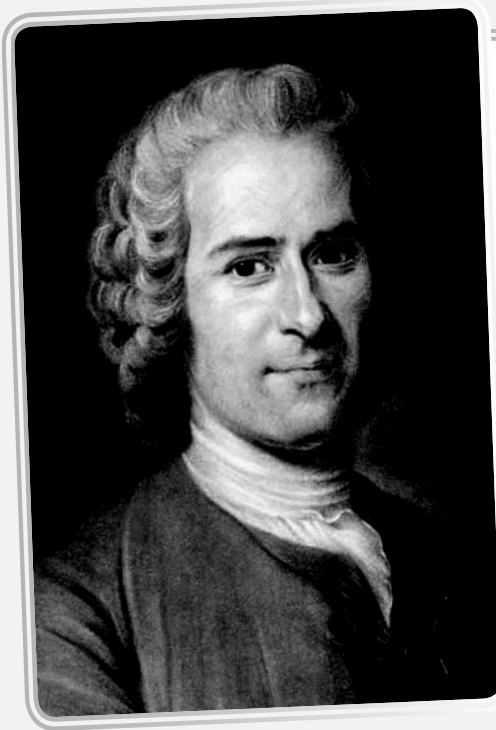
4

Quelles finalités pour les organisations publiques ?

CAPACITÉS

- Identifier les finalités des différentes organisations publiques
- Caractériser une organisation publique

Management et littérature



» Du pacte social : la conception française de l'intérêt général et Jean-Jacques Rousseau (1712 – 1778)

Le pacte social [...] se réduit aux termes suivants : « Chacun de nous met en commun sa personne et toute sa puissance sous la suprême direction de la volonté générale [ou de l'intérêt général] ; et nous recevons encore chaque membre comme partie indivisible du tout. »

À l'instant, au lieu de la personne particulière de chaque contractant [citoyen], cet acte [...] produit un corps moral et collectif. Cette personne publique, qui se forme ainsi par l'union de toutes les autres, prenait autrefois le nom de cité, et prend maintenant celui de république ou de corps politique [ou...] État.

Le saviez-vous ?

En février 2013, les collectivités locales étaient au nombre de 36 681 communes, 101 départements et 26 régions, en plus de l'administration centrale de l'État (ministères ; dans les territoires : préfets, recteurs...).

- 1 De quelle(s) volonté(s) émane l'intérêt général d'après Jean-Jacques Rousseau et pourquoi sa poursuite prime-t-elle sur celle des intérêts individuels de chaque citoyen ?

L'intérêt général naît de la volonté de la collectivité des citoyens en tant que telle, chaque individu reconnaissant dans le « pacte social » que la poursuite du bien commun par l'« État » prime sur celle de ses intérêts particuliers.

- 2 D'autres entités que l'État sont-elles concernées par l'intérêt général en France ?

De nombreuses entités poursuivent également l'intérêt général sur un plan plus local : il s'agit des communes (les plus nombreuses), des départements ou des régions par exemple.

I. Des organisations dédiées à l'intérêt général

A Des organisations diverses au service du public

Situation

Votre classe de 1^{re} STMG à Bourges (Cher) accueille des jeunes Anglais en échange scolaire. Vous préparez une visite pour expliquer à quoi correspondent les différents bâtiments publics de votre ville photographiés ci-dessous.

Doc. 1

» L'album photos de la visite guidée



Hôtel du département - conseil général du Cher :

département



Hôtel de ville (mairie) de Bourges :

commune

Également préfecture du Cher :

adm. centrale (service ...)



Centre hospitalier Jacques Cœur :

Sécurité sociale / hôpitaux



LGT Jacques Cœur (établissement public local d'enseignement) :

région



Palais de justice – tribunal de grande instance :

adm. centrale (Justice)



Patinoire municipale de Bourges :

commune

Doc. 2

» Définition des administrations publiques

Les **administrations publiques** sont des unités institutionnelles dont le rôle principal est de produire des services non marchands. Leurs ressources proviennent de contributions obligatoires (impôts, taxes, cotisations). Le secteur des administrations publiques comprend les administrations publiques centrales (État, ministères, services déconcentrés de l'État dans les territoires : préfectures, rectorats...), les collectivités territoriales (communes, départements et régions -outre-mer inclus-) et enfin, celles de Sécurité sociale et les hôpitaux.

Foucher, 2014

Doc. 3

» Les collectivités : qui fait quoi ?

Commune



Et aussi : état civil, gestion des crèches, police municipale, bibliothèque

Département



Et aussi : aides sociales, entretien des routes

Région



1 Dans le doc. 1, complétez la légende avec le type d'organisation publique approprié (centrale ; territoriale – en précisant région, département, commune – ; de Sécurité sociale et hospitalière).

2 Remplacez dans le tableau qui suit quelques compétences dévolues aux organisations publiques citées (doc. 2 et 3) : *préfectures, transport régional, gestion des collèges, des écoles, des routes départementales, état civil, ministères, gestion des lycées, aides sociales, gestion des crèches.*

Type d'organisation publique		Compétences attribuées
État, administrations centrales		Ministères, préfectures...
Collectivités territoriales	Région	Gestion des lycées, transport régional...
	Département	Gestion des collèges, des routes, aides sociales...
	Commune	État civil, gestion des écoles et des crèches...

B Une finalité non lucrative de service public

Situation

Vous décidez d'emmener vos camarades anglais voir *Sur le chemin de l'école*, un documentaire de Pascal Plisson. Le film passe au Méga CGR, au prix de 6,70 € le ticket pour les étudiants et moins de 18 ans (8,30 € en plein tarif). Vous vous renseignez auprès de la ville de Bourges, que vous savez soucieuse de **promouvoir le cinéma** et de **rendre la culture accessible à tous** : sa maison de la culture (MCB) organise une soirée-débat avec projection du film cette semaine, au tarif de 4 €. En inscrivant le groupe, vous demandez au directeur pourquoi son tarif est si bas : il vous explique que la MCB reçoit une subvention de la mairie qui couvre le coût de projection (soit plus de la moitié du prix du billet). Les 4 € rémunèrent les droits d'auteur sur la diffusion du film et l'intervention de l'animateur.

3 **Surlignez** les raisons pour lesquelles la maison de la culture de Bourges pratique un tarif aussi attractif.

4 **Précisez** de quel type d'organisation publique dépend la maison de la culture.

La MCB dépend de la ville de Bourges, qui est une collectivité territoriale, plus précisément une commune.

Doc. 4

» Services non marchands

Il s'agit de services fournis par une entité, gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs. On les trouve dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'action sociale et de l'administration.

Foucher, 2014

5 **En vous aidant** du doc. 4, montrez que la maison de la culture fournit un service non marchand.

Le prix du ticket (4 €) ne couvre qu'une faible partie des frais de la MCB, plus de 50 % du financement provenant de ressources publiques (subvention de la mairie). Ce prix est inférieur au prix du marché (ici le Méga CGR), donc économiquement non significatif. Il s'agit donc d'un service non marchand.

6 **Comparez** la finalité respective du cinéma Méga CGR et de la ville de Bourges, alors qu'elles offrent le même service de culture et de loisir, et expliquez leur différence d'approche.

Le cinéma Méga CGR est une entreprise dont le but est lucratif ; alors que la commune, organisation publique à but non lucratif, cherche d'abord l'intérêt général des citoyens, en permettant l'accès de tous à la culture.

Ma synthèse

I. Des organisations dédiées à l'intérêt général

• Quelles sont les diverses organisations publiques qui servent l'intérêt général des citoyens ?

Les diverses organisations publiques en fonction de leurs prérogatives sont : l'État et les administrations centrales ; les collectivités territoriales (régions, départements, communes) ; les organismes de Sécurité sociale et les hôpitaux.

• Quelle caractéristique des biens et services fournis en vue de satisfaire l'intérêt général permet d'affirmer que les activités des organisations publiques sont poursuivies sans but lucratif ?

Les biens et services sont vendus à un prix « hors marché » par les organisations publiques car leur finalité n'est pas de dégager du profit mais d'abord de satisfaire l'intérêt général des citoyens.

II. Deux missions : produire des services et gérer le domaine public

A La production de services publics

Doc. 5

» Transports, routes : les compétences d'un conseil général

Un conseil général (organe dirigeant d'un département) a [notamment] pour missions de favoriser le développement équilibré du territoire, de réaliser des programmes routiers (voirie départementale), de lutter contre l'insécurité routière et d'agir pour faciliter les trajets domicile/travail.

D'après www.yvelines.fr

Passy : le nouveau giratoire de l'aérodrome en service en novembre 2013

Le projet consistait à réaliser un carrefour giratoire à quatre branches, pour le compte du conseil général de la Haute-Savoie. Il se situe en lieu et place d'un carrefour en croix, dit carrefour de l'Aérodrome, entre la RD [route départementale] 43 sur l'axe Passy / Saint-Gervais Le Fayet, l'avenue des Grandes-Platières et la rue des Prés sur la commune de Passy. Le montant global de l'opération s'élève à près de 5,6 M€, financés par le conseil général pour plus de 3,2 M€ et la commune de Passy pour près de 2 M€.

www.cg74.fr

Doc. 6

» Le ministère du Développement durable dans le secteur routier

Le ministère du Développement durable est chargé du développement et de l'entretien du réseau routier national, c'est-à-dire du réseau routier appartenant à l'État (autoroutes et routes nationales).

www.developpement-durable.gouv.fr

Doc. 7

» Région Rhône-Alpes : l'État confie les routes au groupe APRR

Quatrième groupe autoroutier en Europe, le groupe APRR, filiale de l'entreprise de travaux publics Eiffage, exploite un réseau de près de 2 300 km d'autoroutes, en concession de l'État. Le chiffre d'affaires du groupe a atteint 2 039 millions d'euros en 2012. Le groupe emploie près de 4 000 salariés. La mission d'APRR est de construire et d'exploiter des autoroutes et ouvrages à péage qui lui sont concédés [ou délégués] par l'État.

www.aprr.com

Doc. 8

» La délégation de service public

C'est « un contrat par lequel une [organisation publique] confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à [une entreprise publique ou privée], dont la rémunération est [...] liée au résultat de l'exploitation du service. [L'entreprise] peut être chargée de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service ».

www.marche-public.fr

1 Dans les docs. 5 et 6, distinguez les compétences en matière de routes, en surlignant celles d'un département et en soulignant celles de l'État (ministère du Développement durable).

2 Reliez les organisations publiques au type d'administration qui leur correspond.

Département	•	Administration publique centrale (État)
Ministère du Développement durable	•	Administration publique locale (collectivité territoriale)

3 Indiquez si les organisations publiques citées prennent toujours elles-mêmes en charge la gestion des infrastructures routières relevant de leur compétence.

Le département gère directement ses routes départementales tandis que l'État choisit de déléguer sa mission à une entreprise (ici, privée), toutefois sous sa tutelle : la réponse est donc non.

4 Précisez si les organisations publiques sont les seules formes d'organisations aptes à fournir des services publics ou pas. L'entreprise privée APRR exerce, sous contrôle de l'État, une mission de service public en vue de favoriser les déplacements et le développement économique. Donc les organisations publiques ne sont pas les seules formes d'organisations à fournir des services publics.

B La gestion du domaine public

Doc. 9

» Qu'est-ce qu'un « bien public » et comment le financer ?

Un « bien public » (un service, en fait) a des caractéristiques rendant son financement difficile. Prenons l'exemple de l'éclairage public. Il est impossible d'empêcher un citoyen de profiter de l'éclairage public : de ce fait, comment l'obliger à en payer le prix ? Et s'il est impossible d'appliquer un tarif individuel, aucun acteur privé n'investira dans la production d'un bien qu'il ne pourra pas rentabiliser. Pourtant l'éclairage public bénéficie à tous... Le problème pourrait être surmonté si les acteurs privés mutualisaient les coûts : bref, si la puissance publique assurait la production de ces biens, en obligeant les acteurs à la financer... par l'impôt !

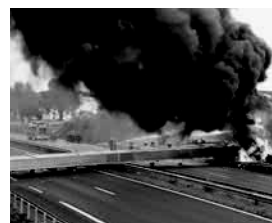
Foucher, 2014

Doc. 10

» Portiques routiers : les auteurs de dégradations poursuivis

[Le Premier ministre] Jean-Marc Ayrault a annoncé [...] que les auteurs « identifiés » de violences et de dégradations commis à l'occasion du mouvement de colère qui agite la Bretagne [contre la taxe écologique sur les routiers] faisaient l'objet de « convocations devant le tribunal. [...] Quel que soit le bien public, un portique, un radar, une école, un équipement sportif [...], ce n'est pas acceptable, c'est contraire aux lois de la République », a ajouté le Premier ministre [...] en évoquant la dernière manifestation à Quimper. [Récemment], un nouveau portique écotaxe a été détruit par des manifestants dans les Côtes-d'Armor, le cinquième en quelques semaines. La grille de la sous-préfecture de Morlaix (Finistère) a également été défoncée. Selon le Premier ministre, « plusieurs procédures » [judiciaires] ont été « ouvertes après des dégradations sur des biens publics ».

www.lejdd.fr, 6 novembre 2013



- 5 Parmi les critères suivants, surlignez les deux plus pertinents pour différencier un bien « public » d'un bien « privé » : être un bien culturel, procurer un bénéfice individuel et collectif, faire l'objet d'une tarification individuelle pour être produit, être utilisable par plusieurs personnes simultanément.

- 6 Reportez ces critères dans le tableau et vérifiez avec la réponse qu'ils s'appliquent aux biens cités.

Bien	Critère 1 Tarification individuelle	Critère 2 Bénéfice collectif	Réponse
Défense nationale	Le paiement de la Défense n'est pas individualisable.	On ne peut exclure un citoyen du bénéfice de cette protection.	Bien public
Voiture	Pour utiliser une voiture, un individu doit l'acheter (ou la louer).	Seul celui qui a payé le prix de l'automobile peut en bénéficier.	Bien privé

- 7 Surlignez dans le doc. 10 les biens qui relèvent du domaine public.

- 8 Dites pourquoi le Premier ministre juge nécessaire de punir les dégradations sur des biens publics.

Elles empêchent le service public d'être dispensé alors qu'il s'agit de biens financés par les impôts de tous. C'est donc une atteinte à l'ordre public républicain.

Ma synthèse

II. Deux missions : produire des services et gérer le domaine public

- Les organisations publiques produisent-elles toujours elles-mêmes les services publics nécessaires ?

Les organisations publiques assurent la fourniture des services publics soit directement, soit indirectement par délégation de service public auprès d'entreprises, publiques ou privées, qu'elles supervisent.

- Définissez le domaine public et expliquez pourquoi les organisations publiques en sont responsables.

Le domaine public désigne l'ensemble des biens (publics) financés par l'impôt des citoyens collecté par les organisations publiques : elles en assurent la gestion et l'entretien, pour satisfaire l'intérêt général.

A Des principes de fonctionnement propres au service public

Doc. 11

» Les principes de fonctionnement du service public

Le régime juridique du service public est organisé autour de trois grands principes :

- **La continuité du service public** : il repose sur la nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption. Cependant, selon les services, la notion de continuité n'a pas le même contenu (permanence totale pour les urgences hospitalières, horaires prévus pour d'autres). Toutefois, ce principe de continuité doit s'accommoder du principe, constitutionnel lui aussi, du droit de grève. La plupart des agents des services publics disposent de ce droit, à l'exception de certaines catégories (policiers, militaires...) ou il est limité par un service minimum (navigation aérienne, transports ferroviaires, télévision et radio...).
- **L'égalité et l'équité devant le service public** : toute personne a un droit égal à l'accès au service, participe de manière égale aux charges financières résultant du service et doit être traitée de la même façon que tout autre usager du service.
- **L'adaptabilité (ou mutabilité)** : Il s'agit davantage qualitativement d'assurer au mieux un service, plutôt que sa continuité dans le temps. Cela signifie que le service public ne doit pas demeurer immobile face aux évolutions de la société ; il doit suivre les besoins des usagers ainsi que les évolutions techniques.

www.vie-publique.fr

- 1 Surlignez dans le doc. 11 les noms des trois principes de fonctionnement du service public.
- 2 Rappelez quel principe fondamental gouverne tous les principes de fonctionnement dans l'exercice des missions de service public.

Il s'agit de l'intérêt général, qui détermine l'action publique et prime sur les intérêts particuliers.

- 3 Reliez les différents exemples ci-dessous au principe du service public approprié.

Deux des candidats à la mairie de Paris aux municipales de 2014 projettent de prolonger les heures d'ouverture du métro pour mieux répondre aux besoins de déplacement des Parisiens.

Le site service-public.fr facilite les démarches administratives des citoyens en proposant des formulaires en ligne 24 heures sur 24.

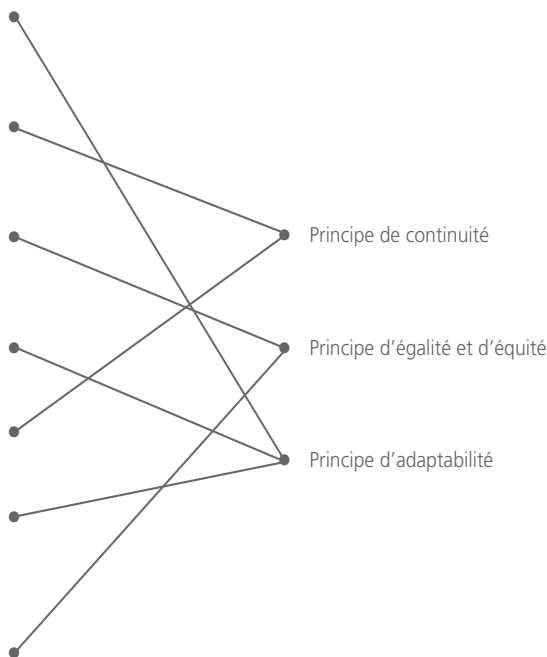
L'accessibilité des établissements recevant du public (ERP), des transports et de la voirie devait être achevée en 2015, selon le calendrier fixé par la loi Handicap du 11 février 2005 (y compris pour les bâtiments publics).

Les horaires de la crèche municipale ont été élargis face à la demande des parents dont les horaires sont plus flexibles.

En cas de grève, les transports publics doivent désormais assurer un service minimum.

La réforme du programme de management dans la filière STMG a été mise en place à la rentrée 2012 pour tenir compte de l'évolution de la discipline.

Le professeur participe au service public d'éducation qui s'attache à transmettre les valeurs de la République, notamment l'idéal laïc qui exclut toute discrimination de sexe, de culture ou de religion. Il agit avec équité envers les élèves ; il les connaît et les accepte dans le respect de leur diversité.



Doc. 12

Les ressources des collectivités territoriales (chiffres 2011)

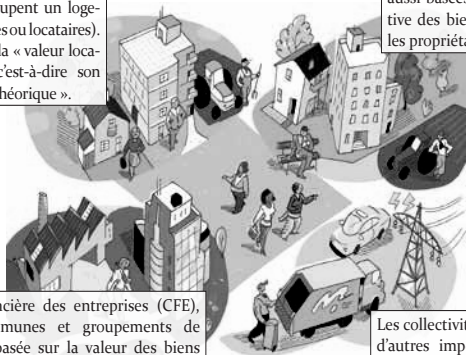
Avec 220 milliards d'euros perçus en 2011, les impôts locaux et taxes diverses (recettes fiscales) représentent la moitié des recettes perçues par les collectivités territoriales, le reste provenant de dotations de l'État (24 %), de l'emprunt (7 %) et d'autres recettes (auto-financement ou épargne, recettes tarifaires liées aux services vendus...).

La taxe d'habitation est réservée aux communes et est payée par tous ceux qui occupent un logement (propriétaires ou locataires). Elle est basée sur la « valeur locative du bien », c'est-à-dire son niveau de loyer « théorique ».

La cotisation foncière des entreprises (CFE), versée aux communes et groupements de communes, est basée sur la valeur des biens immobiliers des entreprises. La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) est versée à tous les types de collectivités et basée sur les salaires et les bénéfices.

La taxe sur le foncier non bâti est réservée aux communes, celle sur le bâti allant aux communes et aux départements. Ces taxes sont elles aussi basées sur la valeur locative des biens payées par tous les propriétaires.

Les collectivités perçoivent aussi d'autres impôts et taxes : taxe d'enlèvement des ordures ménagères pour les communes, droits d'enregistrement et de mutation pour les départements, taxes sur les cartes grises pour les régions, taxe sur l'électricité pour les communes et les départements.



Doc. 4

» Usager ou client ?

Usager (n.m.) : personne qui a recours à un service [...] public, ou qui emprunte le domaine public.

Client (n.m.) : personne qui reçoit d'une entreprise, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services.

www.larousse.fr

- 4 **Surlignez** dans le doc. 12 les éléments correspondant aux recettes non fiscales des collectivités territoriales et indiquez la part qu'elles représentent dans les ressources des collectivités. 50 %

- 5 Citez les principales ressources fiscales d'une commune. Il s'agit de la taxe d'habitation, de la taxe sur le foncier non bâti, d'une partie de la taxe sur le foncier bâti (l'autre partie allant au département), de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, d'une partie de la taxe sur l'électricité, de la CFE ainsi que d'une partie de la CVAE.
- 6 Reliez ci-dessous les éléments caractérisant un service public d'une part, puis un service privé (ou marchand) d'autre part.
- | | | | | | | |
|----------------|---|---------------------|---|---------------------|---|---------------------------------------|
| Service public | ● | destiné à un usager | ● | vendu sur le marché | ● | financé par des recettes non fiscales |
| Service privé | ● | destiné à un client | ● | vendu hors marché | ● | financé par des recettes fiscales |
- 7 Pensez-vous que la relation entre l'administration et l'utilisateur soit la même s'il s'agit d'un usager ou d'un client ?
- Un client, parce qu'il paie un prix économiquement significatif, aura des exigences probablement plus élevées qu'un usager, pour lequel le service est soit gratuit soit à un prix non significatif.

Ma synthèse

III. Une mise en œuvre régie par des principes spécifiques

- Citez les principes de fonctionnement propres au service public. Un service public doit respecter la continuité ; l'égalité et l'équité ; l'adaptabilité. Ces principes sont gouvernés par la primauté de l'intérêt général sur les intérêts particuliers.
- Quelles ressources financières les organisations publiques peuvent-elles mobiliser pour financer les biens publics nécessaires à la satisfaction de l'intérêt général ? Pour financer les biens publics, les organisations publiques exercent un choix politique entre ressources fiscales et ressources non fiscales.

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	Le principe de primauté de l'intérêt général signifie que l'intérêt collectif est supérieur aux intérêts particuliers.	X		C'est la conception française de l'intérêt général, héritée du philosophe Jean-Jacques Rousseau.
2	Une entreprise de travaux publics est une organisation publique.		X	Il s'agit d'une entreprise en général privée (comme Bouygues).
3	Un service public est toujours gratuit.		X	Son prix de vente n'est pas significatif par rapport au prix du marché (il n'excède pas 50 % du coût de revient). Mais il peut être non nul.
4	L'État verse des dotations aux collectivités territoriales pour financer leurs dépenses de fonctionnement.	X		Il s'agit des « dotations globales de fonctionnement », versées au prorata du nombre d'habitants.
5	Le service public ne peut être assuré que par des organisations publiques.		X	Le service public peut aussi être assuré par une entreprise (privée ou publique), dans le cadre d'un contrat de délégation et sous le contrôle de la puissance publique.
6	En management, une entreprise publique est à classer dans la forme « organisation publique »		X	Une entreprise publique est à classer sous la forme « entreprise » car elle possède une finalité lucrative, bien qu'atténuée par sa mission de service public.
7	Un client est l'utilisateur d'un service public.		X	Un client est l'acheteur d'un bien ou d'un service (marchand) produit par une entreprise.
8	Un usager est l'utilisateur de biens ou services produits par une entreprise.		X	Un usager est l'utilisateur d'un service public (non marchand).

EXERCICE

Rendez à César ce qui est à César : reliez les recettes ci-dessous au budget de la bonne administration.

Impôt sur le revenu	Droits de mutation	CVAE	TVA	Taxe d'enlèvement des ordures ménagères	Impôt sur les sociétés	Taxe foncière
---------------------	--------------------	------	-----	---	------------------------	---------------



Paris : une ville hors normes

Doc.

Paris reste hors normes dans le paysage des [villes] françaises. [...] Elle a des compétences différentes [...] : un pouvoir de police quasi nul, mais toutes les attributions habituellement dévolues aux départements (gestion des collèges, distribution du RSA...). Elle est riche comme peu de villes [...] : 8,1 milliards d'euros de budget [...] et 51 000 fonctionnaires (à la propreté, dans les écoles, les crèches, dans les bureaux...). Son fonctionnement coûte 6,4 milliards [...] – en hausse de 36 % depuis 2001 – et ses investissements atteignent 1,7 milliard d'euros. L'endettement et les impôts pesant sur les ménages sont plus faibles qu'à Marseille [...] mais ont, en revanche, beaucoup progressé depuis 2001 (s'agissant de la taxe foncière, Paris a augmenté ses taux à deux reprises et créé un nouvel impôt départemental). Paris investit plus que la plupart des grandes villes et ses dépenses de personnel sont supérieures de 30 % à celles de Marseille. [Mais] en 2012, le nombre d'absences [des fonctionnaires municipaux] avoisine les 10,8 %, avec des pics chez les agents de la petite enfance, les éboueurs...

La Ville a multiplié les services innovants. Près de 10 000 places en crèches, des centaines de Vélib' et d'Autolib' (en partenariat avec le groupe privé Bolloré), 70 000 logements sociaux. Mais l'amplitude des horaires a peu bougé [...] : une soirée de permanence en mairie jusqu'à 19 h 30, quelques crèches, quelques piscines... ouvertes un peu plus tard. [...] L'horizon financier qui s'assombrit pose aussi la question du périmètre des services municipaux. Faut-il en maintenir autant ? Faut-il déléguer au privé ? Pour faire des économies, Paris a repris l'eau [en direct] en 2010 [et] a partagé la gestion des déchets entre public et privé.

Les contraintes financières commencent à peser. Paris va perdre des moyens, entre la baisse des dotations de l'État, le recul des droits de mutation et la création d'une métropole de Paris, [...] à laquelle elle va devoir reverser tous ses impôts sur les entreprises. Confrontée au ras-le-bol fiscal, Paris va, comme les autres villes, devoir apprendre à vivre avec moins.

D'après *Les Échos*, 26 novembre 2013

- 1 Caractérisez l'organisation de la Ville de Paris : forme, type, missions et objectifs, champ d'action géographique.

Forme	Ville avec des compétences de département, Paris est une organisation publique.
Type	Chargée des intérêts locaux, c'est une collectivité territoriale.
Missions et objectifs	Deux missions : fournir des services publics et gérer son domaine public, missions qu'elle exerce sans but lucratif.
Champ d'action géographique	La Ville de Paris accomplit ses missions sur le territoire de la commune, c'est donc un champ d'action local.

- 2 Identifiez le problème de management de la Ville de Paris en 2013.

Confrontée à une baisse de ses recettes et à une hausse de ses dépenses, Paris manque de ressources financières.

- 3 Indiquez comment la Ville de Paris pourrait résoudre ce problème et les contraintes que chaque solution génère.

Solutions à envisager : Recours à des délégations de service public pour restreindre le périmètre des services ;

Réduire les dépenses de fonctionnement ; Augmenter les impôts.

Contraintes créées par la solution envisagée : Surveiller les entreprises délégataires ; Réduire le nombre de fonctionnaires pourrait créer de l'absentéisme ; Courir le risque de ne pas être réçu.

- 4 Vérifiez si la Ville de Paris applique bien les principes de fonctionnement du service public.

Principe d'égalité : aucun élément ne figure dans le cas. Principe de continuité : l'absentéisme du personnel nuit à la mise en œuvre du principe de continuité. Principe d'adaptabilité : les services manquant de souplesse horaire ne correspondent pas bien aux besoins des administrés.



Quelles finalités pour les organisations publiques ?

SCHÉMA ANIMÉ

L'organisation processus se fige et devient...

... une organisation entité qui peut prendre la forme d'une organisation publique

Afin de satisfaire l'intérêt général, c'est-à-dire les besoins collectifs fondamentaux des citoyens, les organisations publiques...

... selon l'étendue de leurs prérogatives :

- L'État et les administrations centrales
- Les collectivités territoriales
- Les administrations de Sécurité sociale et les hôpitaux

... poursuivent soit directement, soit par délégation...

dans un but non lucratif...

... et dans le respect des principes du service public (continuité, égalité et équité, adaptabilité)

deux missions essentielles

... financées par la collectivité par des ressources

... produire des services publics non marchands

... et gérer les biens publics

Fiscales comme les impôts, taxes, cotisations
(Utilisateur = usager)

Non fiscales (emprunt, paiement d'un prix
(Utilisateur = client)

LES BONNS MOTS POUR LE DIRE

- Intérêt de la collectivité qui prime sur les intérêts particuliers : intérêt général
- Règles guidant l'action publique dans son fonctionnement : principes du service public
- Norme visant à ce que les services publics traitent de la même façon les administrés relevant d'une même situation : principe d'égalité
- Norme visant à ce que les services publics permettent à tous un égal accès, quitte à aider les plus démunis : principe d'équité

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : QUELLES FINALITÉS POUR LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ?

I. Des organisations dédiées à l'intérêt général

A. Des organisations diverses au service du public

On distingue plusieurs organisations publiques en fonction de leurs prérogatives :

- l'État et les administrations centrales (ministères chargés des affaires publiques : éducation, police, justice, armée, diplomatie... ; préfectures...) ;
- les collectivités territoriales – ou administrations locales – constituées par les régions, les départements et les communes : leurs prérogatives (lycées, collèges, écoles, routes, économie, culture, aide sociale...) augmentent avec la décentralisation, ainsi que leurs effectifs et leur budget, qui est autonome ;
- les organismes de Sécurité sociale et les hôpitaux.

B. Une finalité non lucrative de service public

Les organisations publiques ont pour finalité de satisfaire l'intérêt général, c'est-à-dire de satisfaire les besoins collectifs fondamentaux des citoyens. Les biens et services qu'elles produisent à cet effet sont dits « non marchands », car leur prix est soit gratuit soit non significatif économiquement par rapport aux prix « du marché » concurrentiel (car inférieur à la moitié du coût de revient). Leurs activités sont donc à but non lucratif.

II. Deux missions : produire des services publics et gérer le domaine public

Pour satisfaire l'intérêt général, les organisations publiques remplissent deux missions essentielles : la production de services publics et la gestion des biens publics.

A. La production de services publics

Les services publics sont des activités d'intérêt général exercées sous le contrôle des pouvoirs publics :

- soit de façon directe. *Exemple : une route départementale est gérée par un département.*
- soit de façon indirecte dans le cadre d'un contrat de délégation de service public : la gestion est déléguée à des entreprises publiques ou privées. *Exemple : la gestion des autoroutes est concédée par l'État à des sociétés privées comme AREA (société des autoroutes Rhône-Alpes), Cofiroute... qui se rémunèrent via la perception de péages.*

B. La gestion du domaine public

La gestion du domaine public est la seconde finalité des organisations publiques. Le domaine public désigne les biens qui appartiennent à la collectivité et qui sont affectés à l'usage direct du public ou à un service public.

Les organisations publiques sont chargées de gérer des biens publics pour en assurer la mise à disposition auprès des citoyens. Un bien public (le plus souvent un service) présente deux caractéristiques économiques (non rivalité et/ou non exclusion) qui impliquent généralement sa prise en charge par la collectivité : ex. l'éclairage public, dont l'existence bénéficie à tous sans exclusion possible et pas seulement à ceux qui l'ont éventuellement payé (non exclusivité) et dont l'usage par une personne ne prive pas les autres, contrairement aux biens et services marchands habituels (non rivalité).

Le devoir de mise à disposition des biens publics par les pouvoirs publics implique un usage respectueux de la part des citoyens (pas de dégradation, de fraude ou d'usage indu).

III. Une mise en œuvre régie par des principes spécifiques

A. Des principes de fonctionnement propres au service public

Un service public, qu'il soit assuré directement ou délégué, satisfait l'intérêt général dans le respect de trois principes de fonctionnement :

- la continuité du service public, rendu de façon régulière sans interruption ;
- l'égalité d'accès de tous les citoyens au service et l'équité dans la prise en compte les caractéristiques particulières de chaque citoyen ;
- l'adaptabilité aux évolutions de la société.

Ces principes sont gouvernés par la primauté de l'intérêt général sur les intérêts particuliers dans la gestion et l'entretien du domaine public.

B. Un financement reposant sur la collectivité

Du fait des caractéristiques économiques des biens publics, leur financement repose sur la collectivité. Les organisations publiques exercent un choix politique entre fiscalisation (ressources fiscales) et paiement d'un prix (ressources non fiscales).

- Ressources fiscales : le financement des services publics relève de taxes et/ou d'impôts. Dans ce cas, l'utilisateur de ces services – qui en bénéficie en contrepartie des prélèvements et qui paie un prix qui ne couvre pas leur coût de production – est appelé « usager ».

- Ressources non fiscales :

- le paiement d'un prix par les usagers. Il devient alors difficile de distinguer l'usager d'un client ordinaire ;

- l'emprunt.

En outre, les collectivités territoriales et les hôpitaux perçoivent des subventions et dotations de la part de l'État.

Un outil d'analyse : le tableau de caractérisation des organisations publiques

Éléments de caractérisation	Réponses attendues
Forme d'organisation	Organisation publique
Type d'organisation publique	<ul style="list-style-type: none"> • État – administrations centrales • Collectivités territoriales – administrations locales • Régions • Départements • Communes • Sécurité sociale – administration hospitalière
Finalité ou mission	<ul style="list-style-type: none"> • Produire des services publics • Gérer le domaine public → But non lucratif
Statuts juridiques possibles	<ul style="list-style-type: none"> • Administration centrale • Administration locale • Établissements publics (hôpitaux)
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Immatérielles (site internet, logo, savoir-faire...) • Matérielles (locaux, équipements, etc.) • Financières (emprunts, impôts et taxes, cotisations, subventions, paiement partiel du prix par l'utilisateur) • Humaines (élus, fonctionnaires, agents contractuels...)
Nature de l'activité	Fourniture de services publics, gestion des biens publics
Champ d'action géographique	<ul style="list-style-type: none"> • État : national • Région : régional • Département : départemental • Commune : communal • Hôpital : local } local
Répartition du pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Organe(s) de décision • Membres influents
Cible/public visé	Usagers, en général

Pour aller plus loin sur l'élaboration du budget d'une commune (vidéo de 3 minutes):
<http://dessinemoileco.com/lelaboration-du-budget-dune-commune/>

5

Quel rôle pour les associations ?

CAPACITÉS

- Identifier les finalités des différentes associations
- Caractériser une association

Management et cinéma



Oscar et la dame rose, film d'Éric-Emmanuel Schmitt, auteur du roman du même nom

Oscar, garçon de dix ans, séjourne à l'hôpital des enfants. Ni les médecins ni ses parents n'osent lui dire la vérité sur sa maladie. Seule Rose, femme à l'air bougon, venue livrer ses pizzas, communique avec lui sans détour. Pour le distraire, Rose propose un jeu à Oscar : faire comme si chaque journée comptait désormais pour dix ans. Elle lui offre ainsi une vie entière en quelques jours. Pour qu'il se confie davantage, elle lui suggère aussi d'écrire... Une amitié singulière naît entre Oscar et Rose. Tous deux sont loin d'imaginer à quel point cette complicité va bouleverser leur destin.



Éric-Emmanuel Schmitt parmi les bénévoles de l'association de soutien aux malades hospitalisés, Les Blouses Roses, qui a inspiré son roman.

Le saviez-vous ?

Les associations sont au nombre de 1,3 million en France et pèsent 10 % du produit intérieur brut (c'est-à-dire qu'elles produisent 10 % de la richesse totale produite en France). Seules 165 000 d'entre elles emploient un ou plusieurs salariés – soit 1,7 million de salariés au total. Pour mener à bien leurs activités, la plupart d'entre elles bénéficient du temps que leur consacrent volontairement les 14 millions de bénévoles en France.

1 Qu'apportent Les Blouses Roses aux malades hospitalisés ?

En permettant aux patients de se détendre par la pratique d'activités de loisir, Les Blouses Roses leur apportent soutien moral et réconfort lors de leur séjour à l'hôpital.

2 Pourquoi le bénévolat rend-il le management des associations particulier ?

L'action des associations ne serait pas possible sans l'engagement des 14 millions de bénévoles français ; or un bénévole choisit son investissement tant en termes de compétences que d'horaires, ce qui rend plus délicat le management de l'association.

I. Les associations : une finalité commune

A Une finalité non lucrative

Situation

Paul a 17 ans et est en 1^{re} STMG. Il est passionné de photographie. Avec Khalil, un camarade féru de numérique, il veut créer un club de photographie pour faire partager ce loisir à ses camarades de lycée. Ses parents sont d'accord. Il vous demande votre aide pour étudier la constitution de ce club sous forme d'association loi de 1901.

Doc. 1

» Extraits de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association

Article 1 L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.

Article 2 Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions de l'article 5. [...]

Article 5 Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique [...] devra être rendue publique par les soins de ses fondateurs. La déclaration préalable en sera faite à la préfecture du département ou à la sous-préfecture de l'arrondissement où l'association aura son siège social. [...] L'association n'est rendue publique que par une insertion au *Journal officiel*.

www.legifrance.gouv.fr

Doc. 2

» Être jeune et s'engager dans la vie associative

L'association repose sur des principes de liberté inscrits dans la loi du 1^{er} juillet 1901. Si, dès l'origine, les mineurs pouvaient participer aux activités d'une association de leur choix, un certain nombre de textes restreignaient cependant dans les faits leur engagement associatif. En juillet 2011, un article 2bis a été introduit à la loi de 1901. Il précise que désormais les jeunes de plus de 16 ans disposent de la possibilité de créer et de gérer une association sans la présence expresse d'un majeur. Grâce à ce texte est réaffirmée l'opportunité réelle offerte aux jeunes d'appréhender et d'assumer progressivement des responsabilités, de prendre des initiatives et d'exercer leur citoyenneté. [...] Pour administrer une association, composée uniquement de mineurs ou non, les mineurs de plus de 16 ans doivent bénéficier d'une autorisation parentale.

www.associations.gouv.fr

- 1 Repérez le nombre minimum d'acteurs nécessaires à la constitution d'une association.

Il faut au minimum deux acteurs pour créer une association loi de 1901 selon l'article 1 de la loi.

- 2 Expliquez pour quelle raison (quel objet) et dans quel but les individus à l'origine de la constitution d'une association souhaitent s'associer.

Les créateurs d'une association s'associent pour mettre en commun durablement leur activité ou leurs talents, dans un but autre que celui de partager les profits de l'activité, donc dans un but non lucratif.

- 3 Dédisez de vos réponses précédentes et du doc. 2 si la forme d'association, de type loi 1901, est conforme au projet de Paul et de son camarade, en veillant à justifier votre raisonnement.

Paul et son camarade sont deux, soit le nombre minimum pour créer une association ; ils apportent leurs connaissances respectives à l'activité du club ; ils sont animés par leur passion pour la photographie et non par la recherche du profit ; Paul, qui a plus de 16 ans, a l'autorisation de ses parents pour gérer l'association. Par conséquent la forme d'association de type loi 1901 est adaptée à leur projet.

- 4 Conseillez Paul sur la nécessité ou non de déclarer l'association en préfecture.

Paul n'a intérêt à déclarer l'association en préfecture que s'il souhaite qu'elle obtienne la personnalité juridique, ce qui lui permettrait d'embaucher du personnel ou d'agir en justice. Comme ce n'est pas la priorité à l'heure actuelle, le conseil prodigué serait de ne pas déclarer l'association pour l'instant.



Situation

Paul a finalement décidé de déclarer son association en préfecture, car l'ouverture d'un compte bancaire s'avère indispensable pour percevoir les cotisations des douze adhérents du club. Ces cotisations permettront d'acheter du matériel et de faire venir des intervenants bénévoles, pour mieux satisfaire les membres du club et en attirer d'autres.



Doc. 3

» Définition de l'adhésion

L'évolution des pratiques associatives amène à distinguer deux types d'adhésion : d'une part une adhésion « morale », de celui qui agit par conviction, il s'agit du bénévole ; d'autre part une adhésion plus « faible », formelle, qui relève plus de la sympathie, qui serait paradoxalement celle de l'adhérent.

Le bénévole est celui qui donne de son temps sans y être contraint et sans rémunération. L'adhérent est celui qui donne son accord. L'adhésion peut avoir un sens assez passif, être rapprochée de l'affiliation, voire de l'inscription [ou cotisation, c'est-à-dire une contribution financière versée à l'association].

www.francebenevolat.org

Doc. 4

» AncillApad, une association avec une mission de service public

Située à Franconville, AncillApad est une association d'aide à domicile statut loi 1901 qui a obtenu une autorisation de fonctionnement de la part du conseil général du Val-d'Oise.

L'association s'est fixée deux objectifs de service public : accompagner et assister des personnes malades, en difficulté, âgées ou handicapées dans leur vie quotidienne, et lutter contre l'isolement de ces personnes en tentant de maintenir un lien social. Cette dimension relationnelle est importante pour les aides à domicile qui n'interviennent pas simplement pour effectuer les tâches ménagères. Les personnels interviennent la journée avec un minimum d'une heure, la nuit, 24 h sur 24, de façon régulière ou ponctuelle.

Foucher, 2014

- 5 Dans la situation ainsi que dans le doc. 4, surlignez les acteurs concernés par l'activité de chaque association et soulignez sa finalité ou sa mission.
- 6 Comparez les individus ciblés par l'association de Paul avec ceux ciblés par AncillApad : quelle différence faites-vous entre les missions des deux associations ? L'association de Paul s'efforce de satisfaire au mieux ses adhérents, en leur fournissant des services privés (activité de loisir). AncillApad fournit également des services privés (de santé) mais à une population de personnes âgées ou malades du département du Val-d'Oise.
- 7 Dédouisez-en les deux finalités possibles pour l'action d'une association.
Une association peut avoir comme finalité soit de satisfaire ses adhérents par la fourniture de services, soit d'exercer une mission de service public auprès d'une population donnée.

Ma synthèse

I. Quelle est la finalité commune des associations ?

• Quel but poursuivent les associations quant au profit ? Les associations n'ont pas pour but de dégager et partager du profit, la finalité qu'elles poursuivent dans leurs activités est donc non lucrative.

• Quelles sont les deux missions poursuivies par les associations ?

Les associations assurent soit la satisfaction de leurs adhérents par la fourniture de services privés ; soit une mission de service public auprès d'une population donnée.

II. Les différents types d'associations

A Les associations loi 1901

Doc. 5 » L'association Les Blouses Roses

Les Blouses Roses (association loi 1901) a pour mission de distraire les malades de tout âge par des activités ludiques ou artistiques. Créée en 1944, elle compte 4 316 bénévoles qui ont soutenu en 2012 688 350 malades. Du fait de l'intérêt général de son action, elle est agréée par le ministère de la Jeunesse et est reconnue d'utilité publique depuis 1967.

Foucher 2014

Doc. 6 » Les associations agréées ou reconnues d'utilité publique

Certaines associations déclarées peuvent solliciter un agrément auprès d'un ministère, ce qui leur permet de solliciter des subventions. Pour cela, les associations doivent répondre à un objet d'intérêt général ; présenter un mode de fonctionnement démocratique (assemblée générale, conseil d'administration, etc.) ; respecter les règles de transparence financière. Les associations déclarées peuvent aussi faire

l'objet d'une reconnaissance d'utilité publique accordée par un décret du Conseil d'État, ce qui leur permet de recevoir des donations et des legs. L'association qui sollicite la reconnaissance d'utilité publique doit remplir certaines conditions : avoir au moins trois ans d'existence, posséder une situation financière saine, présenter une certaine importance (au moins 200 membres).

D'après www.associatheque.fr

Doc. 7 » Dons, donations et legs

Pour financer ses activités, une association peut rechercher des dons de la part de personnes physiques (membres ou non) ou d'entreprises (mécénat). Les dons [...] n'impliquent pas un acte devant notaire. [...] Dans le cas contraire, ils sont appelés donations (du vivant du donateur) ou legs (après le décès du donateur).

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

1 **Surlignez** les éléments qui caractérisent la forme et le type de l'organisation Les Blouses Roses.

2 **Reliez** dans les propositions ci-dessous les éléments correspondants.

Agrément lié à l'intérêt général	●	Décret du Conseil d'État	●	Percevoir des dons et legs
Reconnaissance d'utilité publique	●	Ministère	●	Solliciter des subventions

B Les syndicats

Doc. 8 » Qu'est-ce qu'un syndicat ?

Un syndicat professionnel ne peut regrouper que des individus exerçant la même profession et a pour but exclusif la défense des intérêts professionnels de ses membres. Il peut être constitué sous forme d'association (loi 1901) ou de syndicat régi par le Code du travail, doté par un simple dépôt des statuts en mairie de prérogatives plus larges qu'une association : action en justice, dons et legs, possession d'immeubles...

Foucher, 2014

Doc. 9 » La liberté syndicale en France

La liberté syndicale a été reconnue en France par une loi de 1884. Ce principe a été ensuite réaffirmé dans le préambule de la Constitution de 1946 auquel se réfère le préambule de la Constitution de 1958. Il existe des syndicats d'employeurs et des syndicats de salariés.

Foucher, 2014

3 Dans le tableau ci-après, comparez la déclaration d'un syndicat à celle d'une association loi 1901.



	Objet	Déclaration	Intérêt de la déclaration
Syndicat	Défense des intérêts professionnels	En mairie par simple dépôt des statuts	Action en justice, dons et legs, possession d'immeubles
Association loi 1901	Diversifié (culture, sport...)	En préfecture	Agir en justice

C Les organisations non gouvernementales (ONG)

Doc. 10

» Médecins du monde

Médecins du monde est une association [loi 1901 à visée] humanitaire qui soigne les populations les plus vulnérables, les victimes de conflits armés, de catastrophes partout dans le monde : à l'international, dans plus de 60 pays, mais aussi en France. [...] Association de solidarité internationale, l'action de MDM repose sur l'engagement de bénévoles et de volontaires, logisticiens, médecins, infirmières... Association indépendante, Médecins du monde agit au-delà du soin. Elle dénonce les atteintes à la dignité et aux droits de l'homme. [...] Garder son indépendance signifie pour elle de [choisir ses soutiens parmi] ses partenaires politiques et financiers, [de décider du] choix de [ses] programmes et [ses] méthodes de travail [et de] diversifier [ses] sources de financement.

www.medicinsdumonde.org

Doc. 11

» Qui sont les ONG ?

Le terme ONG est essentiellement un concept politique [...] utilisé pour la première fois par l'ONU en 1946. Deux à trois mille ONG sont ainsi accréditées auprès des Nations unies. C'est une reconnaissance interne en raison de leurs compétences particulières. Le Conseil de l'Europe a tenté de définir un concept d'ONG international [et] retient les organismes de droit privé, à but non lucratif, justifiant d'une « utilité internationale ». Cette définition distingue donc les ONG des entreprises commerciales [et] des institutions publiques et parapubliques. Le terme ONG recouvre, outre la solidarité internationale, des domaines d'activité très diversifiés : droits de l'homme, culturels, environnement. Afin de singulariser l'action humanitaire et le développement, on utilise de plus en plus les termes « association de solidarité internationale » (ASI). La plupart des ONG humanitaires [françaises] choisissent la forme juridique d'association déclarée de la loi de 1901, dont le cadre général offre la plus grande souplesse.

www.diplomatie.gouv.fr

- Comparez le champ d'action géographique de l'association Les Blouses Roses ou d'un syndicat comme la CGT avec celui d'une ONG. Les Blouses Roses et la CGT ont un champ d'action national. Une ONG agit au plan international.
- Montrez que Médecins du monde est une ONG et précisez son champ d'action. C'est une association, donc un organisme de droit privé à but non lucratif. C'est une association de solidarité internationale dont l'activité est humanitaire. Elle agit dans 60 pays donc son champ d'action est international. Enfin, son action s'exerce indépendamment des pouvoirs politiques des pays où elle intervient, d'où son caractère « non gouvernemental ».

Ma synthèse

II. Les différents types d'associations

- Définissez les associations loi 1901 en spécifiant deux cas particuliers d'associations déclarées. Les associations sont des groupements volontaires d'au moins deux acteurs, unissant leurs connaissances en vue d'un projet commun avec un but non lucratif, et qui, une fois déclarées en préfecture, peuvent être agréées par un ministère si leur action relève de l'intérêt général, ou être « reconnues d'utilité publique » par un décret du Conseil d'État.
- Définissez les associations syndicales. Les syndicats sont des associations assurant la défense des droits et des intérêts professionnels de leurs adhérents, dont le statut juridique peut relever de la loi de 1901 ou du Code du travail.
- Définissez les ONG en insistant sur leur spécificité. Associations de solidarité internationale, à visée humanitaire, écologique et/ou scientifique, les ONG préservent leur indépendance d'action en évitant toute tutelle gouvernementale.

A Des ressources financières spécifiques

Doc. 12

» Les ressources financières du siège national des Blouses Roses en 2012

Les recettes proviennent principalement de fonds privés, d'événements organisés par les bénévoles (ventes, vide-greniers, paquets cadeaux, etc.) et dans une moindre mesure de subventions de l'État et de municipalités et des cotisations des bénévoles. Cinquante partenaires et des centaines de donateurs particuliers soutiennent les Blouses Roses.

Le montant des ressources collectées auprès du public (dons manuels, donations et legs) s'élève à 259 265 €, celles auprès des entreprises (mécénat) à 150 238 €. S'ajoutent les ressources internes (cotisations et production vendue de services) de 90 913 €. L'association a été soutenue par des événements d'envergure tels que le Prix d'Amérique. Elle a aussi perçu 21 600 € de subventions publiques.

L'ensemble des ressources collectées par le siège national de l'association en 2012 (soit 522 016 €) a été consacré au financement des missions sociales (animation du réseau des 74 comités locaux et des 4 300 bénévoles, formation, achat d'uniformes Blouses Roses, organisation de journées nationales réunissant les bénévoles, création de 4 nouveaux comités, soutien dans la gestion quotidienne des comités)... Les frais de collecte correspondent aux dépenses liées à la mise à disposition des comités des outils de communication nécessaires au recrutement de futurs bénévoles mais aussi à la recherche de fonds auprès des partenaires pour leurs projets d'animation. Soit un montant de dépenses liées à l'objet social de 504 159 €.

Le résultat net comptable 2012 du siège de l'association s'élève à 17 857 €.

www.lesblousesroses.asso.fr, documents comptables 2012
du siège validés par l'expert-comptable et le commissaire aux comptes
et déposés sur le site Internet du Journal officiel

Bon de soutien

Les Blouses Roses ont besoin de votre don pour :

- Recruter et former de nouveaux bénévoles
- Créer des comités dans davantage de villes
- Financer des animations de qualité adaptées à tous les âges

☒ Oui, je souhaite contribuer à l'action des Blouses Roses et faire un don de :

☐ 20 €
 ☐ 40 €
 ☐ 70 €
 ☒ Montant libre : 100 €

Mes coordonnées

☐ Mlle ☐ Mme ☐ M.

Nom DUPONT

Prénom Jean

N° 2 Rue principale

Code postal 15 080 Ville : Saint Martin

Tel : _____

Courriel : _____

Libellez votre chèque à l'ordre de **Les Blouses Roses / ALH** et envoyez-le avec le coupon dûment rempli, sous enveloppe, à l'adresse suivante :

Siège Les Blouses Roses
5, rue Barye - 75017 Paris

ou au comité local des Blouses Roses. Nous invitons ceux d'entre vous qui souhaitent soutenir les Blouses Roses toute l'année à faire un don par prélèvement bancaire. Pour cela, contactez le Siège au 01 46 22 82 32.

TENEZ COMPTE DE VOTRE RÉDUCTION D'IMPÔT
Vous pouvez désormais déduire 66 % du montant de votre don dans la limite de 20 % de votre revenu net imposable. Par exemple, vous faites un don de 70 €, votre dépense réelle est de 23,80 €. Un reçu fiscal vous sera envoyé dès l'enregistrement de votre don.

Doc. 13

» Cotisation, don et reçu fiscal délivré par une association agréée aux individus lui versant des dons

La cotisation est la contribution financière que peut demander une association à tout ou partie de ses membres afin d'équilibrer ses comptes. Elle n'est pas systématique : certaines associations n'en demandent pas.

Le reçu fiscal permet aux organismes et associations [agréées pour leur action] d'intérêt général bénéficiaires d'un don ou d'une cotisation de délivrer une attestation au donateur, afin qu'il bénéficie d'une réduction d'impôt.

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

- 1 Après avoir surligné dans le doc. 12 les éléments correspondant aux ressources financières puis souligné ceux correspondant aux emplois des Blouses Roses en 2012, complétez le tableau suivant :

Ressources financières	522 016 €
Emplois	504 159 €
Calculez le bénéfice dégagé par l'association	522 016 € - 504 159 € = 17 857 €

- 2 Indiquez l'usage que l'association peut faire du bénéfice dégagé compte tenu de sa finalité.
522 016 € - 504 159 € = 17 857 € de bénéfice en 2012. L'association étant à but non lucratif, elle ne peut distribuer ce bénéfice à ses fondateurs mais est tenue de le réutiliser dans le cadre de sa mission.
- 3 Calculez ce que coûtera réellement à M. Dupont, contribuable imposable, son don de 100 €.
 $100 \times (1 - 0,66) = 34 \text{ €}$. Après déduction fiscale, le don de 100 € coûtera 34 € seulement à M. Dupont.
- 4 Expliquez l'intérêt de ce mécanisme fiscal. Ce mécanisme fiscal constitue une incitation à la générosité pour le grand public et favorise le financement des associations, dont l'action complète celle de l'État.

Doc. 14

» Le témoignage d'une bénévole des Blouses Roses

Étudiante et bénévole aux Blouses Roses depuis septembre 2010 à Dijon, Margaux Brun avait très envie de s'occuper d'enfants. « Mais les circonstances ont fait que j'ai débuté mon expérience dans une maison de retraite. [...] », explique-t-elle. « Grâce au Parcours Découverte, plusieurs bénévoles qui, *a priori*, voulaient faire du bénévolat auprès des enfants choisissent, en définitive, d'accompagner les personnes âgées. Il faut beaucoup donner. Mais en retour, on reçoit énormément », confirme Gisèle Hazotte, vice-présidente nationale. L'association élargit son implantation sur le territoire français (+ 7,76 % du nombre de villes) et particulièrement dans

les maisons de retraite (+ 15,81 %), forme et fidélise ses bénévoles, avec toujours plus d'animations annuelles. [...] Le développement de l'association entraîne plus de gestion administrative assurée exclusivement par des bénévoles (équivalant à 57 personnes à temps complet), au sein des comités : ce qui constitue un gain financier pour l'association, les finances sont ainsi consacrées essentiellement à l'animation. En moyenne, l'association dispose de quatre salariés (à temps partiel, soit 2,3 effectifs à temps plein) au siège parisien.

www.lesblousesroses.asso.fr, rapport d'activités 2012

Doc. 15

» Qu'est-ce que le bénévolat ?

Le bénévolat est la situation dans laquelle un individu fournit à titre gratuit une prestation de travail pour un autre individu ou un organisme, en dehors de son temps professionnel et familial. Il se distingue donc de la situation de travail (ou salariat) essentiellement par les critères suivants : le bénévole ne perçoit pas de rémunération ; sa participation est volontaire : il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure, ni dédommagement. Il est en revanche tenu de respecter les statuts de l'association, ainsi que les normes de sécurité dans son domaine d'activité.

www.associations.gouv.fr

- Indiquez si l'association Les Blouses Roses dispose de salariés. Précisez leur nombre et comparez-le au nombre des bénévoles de l'association (doc. 5). 4 salariés au siège parisien et plus de 4 300 bénévoles répartis au siège et dans les comités. Son fonctionnement repose donc presque exclusivement sur des bénévoles.
- Repérez dans le doc. 14 les différents rôles joués par les bénévoles. Les bénévoles assurent des rôles d'animation dans les hôpitaux et les maisons de retraite mais également dans le fonctionnement administratif et la gestion de l'association.
- Selon vous, peut-il y avoir des conflits entre bénévoles et salariés au sein d'une même association.

Le bénévole non rémunéré pour son action qui agit volontairement, peut s'absenter de l'association quand il le veut et exercer son activité « en dilettante », ce qui n'est pas le cas du salarié : cela nécessite une adaptation mutuelle entre bénévoles et salariés pour garantir la qualité de l'animation de l'association.



Ma synthèse

III. Avec quelles ressources fonctionnent les associations ?

- Quelles ressources financières les associations peuvent-elles mobiliser pour remplir leur mission ?
Pour assurer leur rôle, les associations peuvent mobiliser des ressources financières propres, des subventions publiques et/ou, pour celles reconnues d'utilité publique, des ressources issues de la générosité du public.
- Citez les principales ressources humaines d'une association et leurs spécificités respectives.
Les associations fonctionnent souvent uniquement avec des bénévoles. Certaines emploient des salariés (dans le respect du droit du travail).

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	Une association permet de répartir les bénéfices dégagés par son activité entre ses fondateurs.		X	Une association est toujours à but non lucratif donc la proposition est fausse.
2	Les statuts d'une association doivent être signés entre deux personnes au moins et déclarés chez un notaire.		X	La constitution d'une association nécessite bien deux personnes mais sa déclaration s'effectue soit au greffe des associations soit sur service-public.fr , qui transmettent à la préfecture pour publication.
3	Une association perçoit toujours des cotisations de la part de ses membres.		X	La cotisation est la contribution financière qu'une association peut demander à ses membres pour équilibrer ses comptes, mais elle n'est pas systématique.
4	Le droit de s'associer sans autorisation préalable, défini par la loi du 1 ^{er} juillet 1901, garantit l'une des grandes libertés républicaines.	X		Cette loi, portée par Pierre Waldeck-Rousseau, a nécessité un long débat parlementaire avant d'être adoptée.
5	La déclaration en préfecture est une nécessité pour toute association.		X	Elle n'est une nécessité que si l'association désire avoir la capacité juridique, par exemple pour ester en justice, recevoir des dons, posséder des immeubles, etc.
6	Plus de 14 millions de bénévoles œuvrent aujourd'hui dans le paysage associatif français.	X		Se sentir utile et faire quelque chose pour autrui anime ces bénévoles qui s'impliquent dans des domaines d'activité aussi divers que le sport, la culture ou les loisirs, l'humanitaire, la santé ou l'action sociale, la défense des droits ou encore l'éducation.
7	Un bénéficiaire est un adhérent d'une association.		X	Le bénéficiaire peut être distinct de l'adhérent, par exemple dans le cas d'une association caritative.
8	Un donateur est toujours adhérent d'une association.		X	Un donateur peut ne pas être membre d'une association mais seulement participer à son financement.

EXERCICE

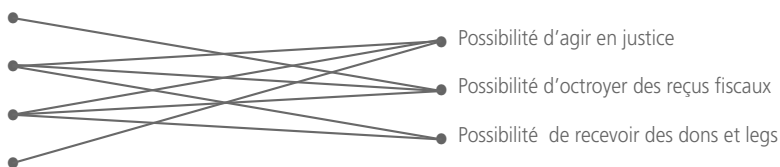
Reliez chaque association aux possibilités qui sont les siennes.

Association agréée

Association d'utilité publique

Syndicat

Association déclarée



Les statuts de la Ligue nationale de handball

Doc.

TITRE I – ARTICLE 1 : Forme de l'Association

La LIGUE NATIONALE DE HANDBALL (LNH) est une association déclarée, créée avec l'accord de la Fédération française de handball (FFHB). Elle est régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, [...] relative aux contrats d'association.

TITRE II – Objet de l'association

La LNH assure la représentation, la gestion et la coordination des activités du handball professionnel conformément aux statuts et règlements de la FFHB [...] en application des dispositions des articles R132-1 et suivants du Code du sport.

TITRE IV – Ressources annuelles de la LNH

Elles se composent de la cotisation de ses membres [clubs de D1] ; des recettes de toute nature provenant des compétitions, épreuves, manifestations et concours qu'elle organise ; des droits audiovisuels provenant des compétitions [...] ; du produit de la vente des publications, insignes, écussons et de tous produits dérivés ; des dons provenant de tiers [...] ; de subventions en provenance des organismes publics [...].

TITRE V – ARTICLE 13 :**Attributions de l'assemblée générale**

L'assemblée générale définit, oriente et contrôle la politique générale de la Ligue [...] Elle se prononce sur les comptes et la gestion de l'exercice clos. Elle vote le budget définitif, [...] décide de l'acceptation des dons et legs [...] ainsi que des emprunts. [...]

TITRE VI – ARTICLE 18 : Composition du comité directeur

La LNH est administrée par un comité directeur de 11 membres [élus par l'assemblée générale]. Le comité directeur élit, parmi ses membres, le président de la LNH.



D'après les statuts de la Ligue nationale de handball

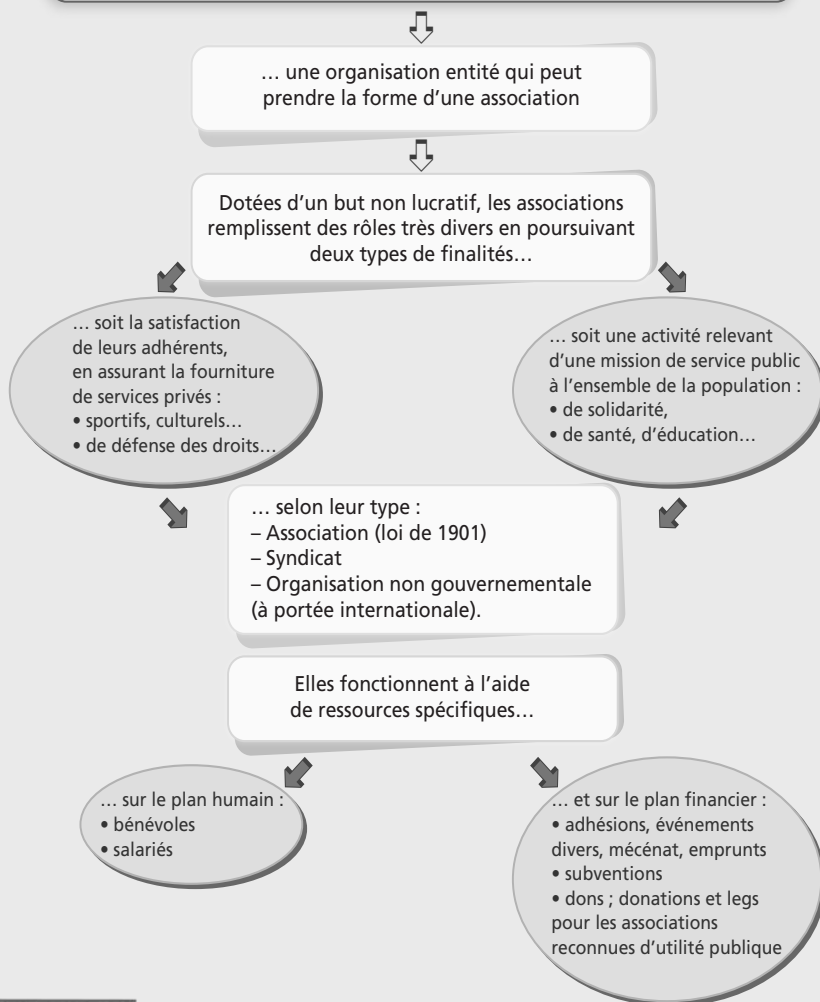
- 1 Caractérisez l'organisation de la Ligue nationale de handball : forme, type, finalité et but, champ d'action géographique.

Forme	Association.
Type	Association loi 1901, déclarée (en préfecture).
Missions et but	La LNH promeut le handball professionnel français afin de satisfaire ses adhérents, les clubs de D1, mais sert également l'intérêt général de la population française en incitant à la pratique sportive : elle a donc une finalité sportive, à but non lucratif du fait de son statut associatif.
Champ d'action	La LNH s'occupe des clubs français de D1 : elle a donc un champ d'action national.

- 2 Surlignez les différentes ressources financières de la LNH.
- 3 Indiquez l'intérêt pour la LNH d'être déclarée en préfecture. L'association étant déclarée (en préfecture), elle est dotée de la personnalité juridique et peut agir en justice en cas de litige. Elle peut percevoir des dons et des subventions d'organismes publics, acquérir des immeubles, ouvrir un compte bancaire...
- 4 Précisez quel(s) organe(s) dirige(nt) la LNH. Il s'agit de l'assemblée générale des adhérents et du comité directeur de 11 membres élus par les adhérents. L'assemblée approuve ou non la gestion du comité, fixe le budget, décide de l'acceptation des dons et legs...
- 5 Dans la mesure où la LNH peut recevoir des subventions d'origine publique et des legs, indiquez de quelle(s) autorisation(s) administrative(s) particulière(s) elle bénéficie.
Pour percevoir des subventions, la LNH est agréée par le ministère de la Jeunesse et des Sports, pour son action d'intérêt général. Pour percevoir des legs, on peut supposer qu'elle est reconnue d'utilité publique.

Quel rôle pour les associations ?

L'organisation processus se fige et devient...



LES BONNS MOTS POUR LE DIRE

- Association dont l'objet exclusif est de défendre des intérêts professionnels : syndicat
- Association bénéficiant d'une approbation de la part d'un ministère du fait de son action : association agréée (d'intérêt général)
- Somme versée par un individu pour soutenir l'action d'une association, sans perception d'une contrepartie : don (ou legs)
- Individu non rémunéré qui soutient volontairement l'action d'une association en y consacrant une partie de son temps libre : bénévole
- Individu qui profite des services dispensés par une association sans en être adhérent : bénéficiaire

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : QUEL RÔLE POUR LES ASSOCIATIONS ?

I. Les associations : une finalité commune

A. Une finalité non lucrative

Les associations sont souvent régies par la loi de 1901, ou par le Code du travail (pour les syndicats). La loi de 1901 précise dans son article 1^{er} qu'elles ont pour finalité une activité dans un but autre que celui de partager des profits.

L'association est un groupement volontaire de deux ou plusieurs acteurs s'unissant autour d'un projet commun avec un but non lucratif.

B. Une mission de satisfaction d'adhérents ou de service public

L'association peut jouer son rôle à destination essentiellement de ses membres ou de l'ensemble de la société. Les associations ont donc deux finalités :

- fournir des services privés à leurs adhérents. *Exemple : une association sportive, un syndicat de salariés...* ;
- assurer des missions de service public à l'ensemble de la population. *Exemple : Les Restos du Cœur.*

Les associations peuvent aussi se voir déléguer une mission de service public par une organisation publique. *Exemple : la Croix-Rouge.*

Leurs rôles sont donc très divers : partage d'un loisir entre les membres ; défense des intérêts des membres ; rôle caritatif et humanitaire ; promotion d'idées ou d'œuvres...

II. Les différents types d'associations

A. Les associations loi 1901

Déclarée en préfecture, l'association possède une capacité juridique et devient une personne morale. Elle peut recevoir des subventions, réaliser des actes juridiques, recruter du personnel salarié et exercer une activité commerciale. Les associations loi 1901 peuvent être, selon leur objet et leurs besoins en ressources :

- déclarées comme telles par la préfecture. *Exemple : une association de quartier ;*
- agréée par un ministère du fait de l'intérêt général de leur action : cela leur permet d'assortir tout don ou cotisation reçus, d'un reçu fiscal permettant au payeur de bénéficier d'une réduction d'impôt. *Exemple : une association sportive ;*
- reconnue d'utilité publique par décret du Conseil d'État, à condition de servir l'intérêt général et d'avoir une certaine envergure (au moins 200 membres, trois ans d'existence, une solidité financière...). La reconnaissance permet à l'association de recevoir, en plus des dons manuels, des donations et des legs.

B. Les syndicats

Association régie soit par le Code du travail soit par la loi de 1901, déclarée en mairie, le syndicat a pour objet de défendre les droits et les intérêts professionnels de ses adhérents (ex. : CGT, MEDEF). Il peut recevoir des donations et des legs.

C. Les organisations non gouvernementales (ONG)

Les ONG sont une forme particulière d'association (association de solidarité internationale ASI), à étendue géographique internationale. Elles assurent des missions d'intérêt général dans les domaines écologique, humanitaire et scientifique. Elles sont indépendantes des États et des institutions internationales sur le plan de leurs décisions (ex. : WWF, MSF) et sont des relais puissants de l'opinion publique.

III. Les associations : des ressources spécifiques

A. Des ressources financières spécifiques

Les ressources financières peuvent être de trois ordres :

- les ressources propres de l'association du fait de son activité (adhésions, vente de produits ou services, les recettes provenant de manifestations exceptionnelles) ; les subventions du mécénat, les emprunts ou les revenus du patrimoine ;
- les subventions publiques (État, région, département, commune, établissements publics, institution européenne...) ;
- les dons en nature ou en espèces d'un faible montant ; les legs privés pour les associations reconnues d'utilité publique.

Par principe, les associations ne cherchent pas à réaliser des bénéfices. Cependant, elles peuvent se trouver en excédent ou en déficit. Si un excédent de ressources apparaît, il doit être utilisé pour le développement de l'association : il ne peut pas être partagé entre les membres de l'association.

B. Des ressources humaines spécifiques

Bien souvent, les associations fonctionnent grâce à leurs bénévoles. C'est une ressource fondamentale, d'autant plus que ces bénévoles en sont souvent adhérents également.

Certaines associations emploient des salariés, auxquels s'applique le droit du travail. Le bénévole offre une partie de son temps à l'association et ne perçoit aucune rémunération.

Un outil d'analyse : le tableau de caractérisation des associations

Éléments de caractérisation	Réponses attendues
Forme d'organisation	Association
Type d'association	<ul style="list-style-type: none">• Association Loi de 1901• Syndicat• Organisation non gouvernementale
Finalité ou mission	<ul style="list-style-type: none">• Satisfaire ses adhérents• Assurer une mission de service public → But non lucratif
Statuts juridiques possibles	<ul style="list-style-type: none">• Association loi de 1901 (la plupart des associations)• Autre type d'association (syndicat régi par le Code du travail, association de solidarité internationale pour les ONG...)
Ressources	<ul style="list-style-type: none">• Immatérielles (site internet, logotype, savoir-faire, etc.)• Matérielles (locaux, équipements, etc.)• Financières (cotisations, dons, legs, subventions, mécénat, produit de ventes, emprunts bancaires)• Humaines (bénévoles, salariés)
Nature de l'activité	<ul style="list-style-type: none">• Fourniture de services privés pour satisfaire ses adhérents• Mission de service public (santé, éducation, solidarité, humanitaire, culture, sports et loisirs...)
Champ d'action géographique	<ul style="list-style-type: none">• Organisation non gouvernementale : international• Association : locale, nationale
Répartition du pouvoir	<ul style="list-style-type: none">• Organe(s) de décision : assemblée générale des adhérents• Membres influents : bureau associatif, conseil d'administration
Cible/public visé	Adhérents, bénéficiaires, grand public

Cas de synthèse 2

THÈME 2 : Les critères de différenciation des organisations

L'UNIVERSITÉ DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN

Créée en 1991, l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) traverse fin 2013 une passe difficile, ce qui alimente des rumeurs de fermeture au beau milieu de l'année universitaire.

À l'aide des annexes 1 à 4 et de vos connaissances, vous analyserez la situation de management présentée en répondant aux questions suivantes.

- 1 À l'aide des données du cas, vérifiez que l'UVSQ assure une mission de service public.
- 2 Identifiez trois formes d'organisations différentes dont elle doit tenir compte dans la mise en œuvre de sa mission.
- 3 Présentez les ressources financières et humaines de l'organisation UVSQ.
- 4 Identifiez le problème de management qu'elle rencontre et expliquez la raison pour laquelle l'UVSQ a été critiquée par la Cour des comptes.
- 5 Dans un tableau, présentez deux solutions qui vous semblent réalistes pour résoudre le problème de management précédemment identifié, en indiquant leurs limites respectives.
- 6 Comparez les raisons pour lesquelles l'objectif de gestion financière rigoureuse est commun à une entreprise et à une organisation publique, alors que leurs finalités respectives sont différentes.

- **Annexe 1** Présentation de l'université de Versailles Saint-Quentin (UVSQ)
- **Annexe 2** Le bras de fer entre l'université de Versailles Saint-Quentin et le ministère de l'Enseignement supérieur
- **Annexe 3** L'Unef s'inquiète de la situation financière de l'université de Versailles Saint-Quentin
- **Annexe 4** Mesures d'économies : l'inventaire du Snesup

Annexe 1

Présentation de l'université de Versailles Saint-Quentin (UVSQ)

L'UVSQ est un établissement national, de service public d'enseignement supérieur : elle fait partie des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel. Dirigée par Jean-Luc Vayssière depuis 2012, elle est sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur. Dans la conduite de ses missions fondamentales que sont la formation et la recherche, l'UVSQ se veut une université citoyenne. [...] Fortement soutenue par les collectivités territoriales, elle participe de l'aménagement du territoire des Yvelines avec une implantation au cœur de sept agglomérations (dont Versailles et Saint-Quentin-en-Yvelines).

L'UVSQ répond aux attentes et aux besoins de formation de publics différenciés : jeunes en formation initiale, salariés ou demandeurs d'emploi en reprise d'études [...], entreprises privées et publiques. Sa pluridisciplinarité, [mais aussi la diversité des] cursus de bac+2 à bac+8 lui permettent de former des généralistes mais également des techniciens, des ingénieurs, des chercheurs et des cadres supérieurs spécialisés.

www.uvsq.fr

L'UVSQ en chiffres

- 19 600 étudiants
- Droits d'inscription de 174 € à 606 € selon le diplôme préparé
- 1 389 enseignants-chercheurs, chercheurs et enseignants dont 285 enseignants vacataires
- 752 personnels administratifs et techniques
- Un budget de 166 millions d'euros en 2011
- Plus de 250 formations dans 6 grands domaines d'enseignement (droit et science politique ; lettres et langues ; santé ; sciences économiques et de gestion ; sciences et technologie ; sciences humaines et sociales)
- 500 entreprises partenaires dont Veolia, Thalès, Bouygues, Alstom, GDF Suez, mais également des partenariats avec des organismes publics comme le CEA, le CNRS...

Le bras de fer entre l'université de Versailles Saint-Quentin et le ministère de l'Enseignement supérieur

« L'hypothèse d'une fermeture de l'université en février n'est plus à exclure », écrivait fin 2013 le président de l'UVSQ, Jean-Luc Vayssièr. La dotation budgétaire de l'État pour 2014 est « inacceptable, un soutien accru de l'État est urgent », affirmait-il, avec un budget 2014 « en déséquilibre de 5,2 millions d'euros de fonctionnement ».

L'État apporte « tout son soutien » à l'université, a réagi la ministre de l'Enseignement supérieur, Geneviève Fioraso. « La rumeur évoquant une fermeture de l'université n'a aucun fondement, assure-t-elle, puisque la subvention de l'État, versée et en hausse ces deux dernières années, couvre l'intégralité des salaires des personnels titulaires et l'essentiel du fonctionnement de l'établissement, soit plus de 80 % de son budget. » Le ministère, qui a déjà fait une avance de trésorerie de 800 000 euros à l'université pour payer les salaires de fin 2013, « gère les errements du passé en matière de gestion », glisse Geneviève Fioraso.

La présidence de l'UVSQ et la ministre gardent néanmoins des visions différentes sur les raisons de la dégradation financière. Geneviève Fioraso évoque des « dysfonctionnements » en s'appuyant sur le relevé d'observations de la Cour des comptes, qui pointe, pour le budget 2012, « une surestimation des recettes de fonctionnement de

14,7 millions d'euros et d'investissement de 2,6 millions d'euros ». Un autre grief fait par la Cour à l'université concerne l'« augmentation trop rapide et non soutenable » de la masse salariale depuis 2010. Une hausse que Jean-Luc Vayssièr a jusqu'ici toujours justifiée par le développement des formations et la hausse des salaires liée au vieillissement d'un personnel qui monte en grade. « Il n'y aura pas de licenciements économiques, assure-t-elle le président de l'UVSQ, début octobre 2013. Malgré l'injonction que j'ai eue du ministère me disant : "Si vous licenciez 135 contractuels, vous réglez vos problèmes". »

Pour le ministère, les « contrats de partenariat public-privé mal négociés avant 2012 » sont aussi responsables de la situation actuelle. La Cour des comptes s'interroge notamment sur le contrat de performance énergétique contracté en 2011 avec Cofely, filiale de GDF Suez, dont le surcoût est estimé à 2,4 millions en 2013. La ministre affirmait dimanche l'avoir renégocié, « avec une économie substantielle pour l'université ». Enfin, la haute juridiction financière s'interroge sur ce que les juges qualifient d'« absence de maîtrise des coûts » au regard de frais de réception « élevés », estimés, pour 2012, à « 3 000 euros par jour ».

D'après Marie-Christine Corbier, *Les Échos*,
24 décembre 2013

Le syndicat étudiant Unef s'inquiète de la situation financière de l'université de Versailles Saint-Quentin

La dotation ministérielle annoncée le 16 décembre 2013 étant largement insuffisante pour permettre à l'université de remplir sa mission de service public, l'intersyndicale CGT, Snesup, Unef a empêché la tenue du conseil d'administration de l'UVSQ du 17 décembre. Environ 150 étudiants et personnels étaient présents pour interpeller M. Vayssièr sur l'opacité du budget primitif, sur les conséquences désastreuses de celui-ci. L'Unef a dénoncé une dotation globale de fonctionnement en augmentation de seulement 1,24 % pour combler un déficit qui s'élève à plus de 7 millions

d'euros. [...] L'Unef dénonce un double jeu de la part de la direction, qui, d'une part, assume le vote d'un budget en déséquilibre et, d'autre part, inflige des coupes budgétaires de près de 5 millions d'euros pour la formation et de 2 millions d'euros pour la rémunération des personnels de l'université. [...] En outre, l'Unef est choquée par la proposition de la présidence de fermeture de l'université en février [2014] et refuse cette hypothèse, [qui mettrait] en difficulté les étudiants par une formation incomplète.

<http://vsq.unef.fr>, 18 décembre 2013

Mesures d'économies : l'inventaire du Snesup

L'objectif pour l'UVSQ est d'atteindre l'équilibre [budgétaire] en 2016. Pour y parvenir, un plan de réduction des dépenses de 7 millions d'euros a été mis en place : réduction de la masse salariale, arrêt des créations de postes, gels d'emploi, réduction des charges de fonctionnement...

L'UVSQ n'est pas seule à souffrir. Lors d'une journée intitulée « L'université de toutes les austérités... une fatalité », le Snesup, principal syndicat de l'enseignement supérieur, a dévoilé les résultats d'une enquête [menée] sur tout le territoire, [pour] « faire l'inventaire de toutes les mesures affectant l'offre de formation et les conditions de travail

et de vie des personnels et des étudiants ». Au total, une quarantaine d'universités ont répondu. Les économies affectent l'offre de formation, comme à Paris 1, où l'offre a diminué de 10 %, les budgets de fonctionnement (- 10 % à Bordeaux, - 6 % à Montpellier 3), le gel de postes d'enseignants et de personnels de soutien (60 postes à l'université de Lorraine, pour une durée de trois ans, 23 postes d'enseignants chercheurs à Paris 1), la baisse des dotations pour les laboratoires de recherche (- 4 % pour Amiens)...

Nathalie Brafman, <http://enseignementsup.blog.lemonde.fr>, 13 novembre 2013

Cas de synthèse 2

THÈME 2 : LES CRITÈRES DE DIFFÉRENCIATION DES ORGANISATIONS

L'UNIVERSITÉ DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN

1. À l'aide des données du cas, vérifiez que l'UVSQ assure une mission de service public.

La mission d'enseignement supérieur et de recherche de l'UVSQ sert l'intérêt général de la nation puisqu'elle contribue à former des citoyens mieux éduqués dans les domaines du droit, de la santé, des sciences... Elle respecte les trois principes du service public : égalité (d'accès des étudiants, quel que soit le revenu de leur famille : droits d'inscription peu élevés, possibilité d'obtenir une bourse) ; mutabilité (les cursus proposés s'adaptent à l'évolution des besoins des futurs salariés et des entreprises) ; continuité (jusqu'à présent l'ensemble des cours reste assuré). Par conséquent, l'UVSQ assure bien une mission de service public.

2. Identifiez trois formes d'organisations différentes dont elle doit tenir compte dans la mise en œuvre de sa mission.

Pour assurer sa mission, l'UVSQ prend en compte une diversité d'organisations :

- Des organisations publiques centrales : le ministère de l'Enseignement supérieur, le ministère des Finances et la Cour des comptes qui octroient des ressources financières à l'UVSQ et en vérifient l'emploi ; et locales : les collectivités territoriales qui la soutiennent.
- Des entreprises (privées ou publiques) : dans le cadre de partenariats d'enseignement (Veolia, CEA...) mais aussi de partenariats public-privé (comme le contrat de performance énergétique signé en 2011 avec Cofely filiale de GDF Suez).
- Des associations (plus précisément des syndicats) comme le syndicat d'étudiants UNEF ou le syndicat d'enseignants Snésup, qui défendent les intérêts de leurs adhérents.

3. Présentez les ressources financières et humaines de l'organisation UVSQ.

En termes de ressources financières, l'UVSQ dispose d'un budget d'environ 166 millions d'euros (en 2011). Ses recettes proviennent de son fonctionnement (frais d'inscription versés par les étudiants) et surtout d'une subvention (ou dotation globale de fonctionnement) de l'État qui couvre 80 % du budget en principe. D'éventuels emprunts ne sont pas évoqués dans les annexes, en revanche, l'UVSQ a bénéficié d'une avance de trésorerie de 800 000 € de la part de son ministère de tutelle pour financer les salaires fin décembre 2013.

En termes de ressources humaines, l'UVSQ dispose de 1 389 enseignants-chercheurs, chercheurs et enseignants, dont 285 enseignants vacataires ; et de 752 personnels administratifs et techniques. Son dirigeant est M. Vayssière.

4. Identifiez le problème de management qu'elle rencontre et expliquez la raison pour laquelle l'UVSQ a été critiquée par la Cour des comptes.

Université relativement jeune, soucieuse de développer une offre de formation diversifiée et de qualité et de promouvoir la renommée de ses laboratoires de recherche, l'UVSQ voit sa pérennité menacée du fait de graves difficultés de trésorerie fin 2013 partiellement comblées par une avance du ministère, et budgétaires car le budget de fonctionnement 2014 a été voté en déficit de 5,2 millions d'euros. Ces difficultés financières pourraient conduire à une fermeture de l'université à partir de février 2014. Elles sont liées à une forte hausse des frais de personnel ainsi qu'à une potentielle mauvaise gestion (partenariat Cofely mal négocié, surestimation des recettes, frais de réception mal contrôlés...), d'où la critique de la Cour des comptes, chargée de vérifier le bon emploi des ressources allouées par l'État.

5. Dans un tableau, présentez deux solutions qui vous semblent réalistes pour résoudre le problème de management précédemment identifié, en indiquant leurs limites respectives.

Remarque : les solutions présentées ci-après ne prétendent pas à l'exhaustivité.

Solution préconisée	Limites
Poursuite du programme d'économies engagé en termes de dépenses d'investissement et de fonctionnement Amélioration du contrôle budgétaire des dépenses	La baisse des investissements peut nuire à la qualité de la recherche (comme à Amiens) et à la diversité des formations dispensées (comme à Paris 1) et nuire à la renommée de l'UVSQ. La baisse des dépenses de fonctionnement (notamment des frais de personnel) peut nuire à l'attractivité de l'UVSQ si elle conduit à dégrader les conditions de travail et de vie des personnels et des étudiants, selon la mise en garde du Snesup.
Obtention d'une dotation supplémentaire de la part du ministère de tutelle	La hausse de dotation ministérielle (+ 1,24 % selon l'UNEF) risque de ne pas être suffisante pour combler le déficit car le ministère est confronté aux impératifs de réduction de la dépense de l'État français, dans le cadre de l'objectif de réduction de la dette publique.

Il est probable que plusieurs solutions doivent être mises en œuvre parallèlement, de manière à éviter l'interruption de la continuité du service public d'enseignement supérieur courant 2014, ce qui pénaliserait les usagers que sont les étudiants.

6. Comparez les raisons pour lesquelles l'objectif de gestion financière rigoureuse est commun à une entreprise et à une organisation publique, alors que leurs finalités respectives sont différentes.

Les ressources financières d'une entreprise proviennent en partie de ses propriétaires, qui en attendent une rémunération *via* le versement d'une part du profit. La finalité lucrative d'une entreprise l'oblige à optimiser la gestion de ses ressources financières, qui participent à la création du profit.

En revanche, les ressources financières d'une organisation publique proviennent de prélèvements obligatoires, impôts, taxes et cotisations, versés par les citoyens. La finalité non lucrative de service public poursuivie par une organisation publique l'oblige à une gestion la plus parcimonieuse possible des fonds publics, tout en assurant le meilleur service possible auprès des citoyens.

En conclusion, les préoccupations managériales en termes de ressources financières sont les mêmes, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une organisation publique, ce en dépit des différences de finalités respectives.

Le management stratégique : le choix des objectifs et le contrôle stratégique (chapitres 6, 7, 8 et 9)

Avec ce thème commence l'étude des principales fonctions du management stratégique. Manager une organisation débute par la formulation des objectifs stratégiques en relation avec sa finalité. Pour atteindre ces objectifs, les dirigeants prennent des décisions qui vont engager l'organisation sur le long terme sans toutefois avoir une connaissance parfaite de l'environnement et encore moins de son évolution. Le besoin d'exercer un contrôle régulier, stratégique, sur les résultats obtenus et les écarts constatés est une nécessité. Un pilotage stratégique efficace d'une organisation impose de ce fait l'existence d'un système d'information fiable qui peut constituer un véritable avantage concurrentiel.

Chapitre 6 – Quels objectifs stratégiques ?

Notions	Contexte et finalités de l'étude
<ul style="list-style-type: none">- Objectifs stratégiques- Microenvironnement et macroenvironnement	Les objectifs stratégiques sont déterminés par la finalité de l'organisation. Ils dépendent à la fois des ressources dont elle dispose et de son environnement. Si ce dernier peut être source d'opportunités, il peut être aussi facteur de contraintes. L'appréhension de l'environnement est d'autant plus complexe qu'il est instable.

Chapitre 7 – Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ?

Notions	Contexte et finalités de l'étude
<ul style="list-style-type: none">- Décisions stratégiques- Offre- Information et information imparfaite- Planification stratégique et stratégie émergente- Processus de décision	<p>Compte tenu des objectifs fixés, le management consiste à faire des choix stratégiques qui engagent l'organisation sur le long terme et déterminent particulièrement son offre (bien et service marchand ou non marchand).</p> <p>Les décisions sont prises dans un contexte donné compte tenu de l'information disponible, de sa qualité et de la capacité à la traiter.</p> <p>Ces décisions sont intégrées dans un processus planifié ou émergent en fonction des circonstances.</p> <p>Pour l'entreprise, ces orientations sont d'abord définies au niveau global et ensuite par métiers.</p> <p>Pour les organisations publiques et les associations, les orientations sont liées aux missions qui leur sont assignées ou qu'elles se sont fixées.</p>

Chapitre 8 – Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?

Notions	Contexte et finalités de l'étude
<ul style="list-style-type: none">- Contrôle stratégique- Critères quantitatifs et qualitatifs d'évaluation- Veille stratégique- Actions correctrices	<p>Tout au long de la mise en œuvre des décisions stratégiques, la fonction de pilotage doit prendre en compte le niveau de réalisation des objectifs, ce qui suppose le choix de critères d'évaluation.</p> <p>Le contrôle peut porter également sur une vérification des hypothèses initiales. Il suppose la mise en place d'une veille.</p> <p>L'analyse des résultats obtenus conduit à engager les adaptations nécessaires en termes d'objectifs et de moyens à mettre en œuvre.</p> <p>Le contrôle stratégique peut aboutir à un maintien ou une redéfinition de la stratégie de l'organisation.</p>

Chapitre 9 – Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision ?

Notions	Contexte et finalités de l'étude
<ul style="list-style-type: none">- Système d'information- Qualités du système d'information- Aide à la décision	<p>La prise de décision et le contrôle stratégique supposent la mise en place d'un système d'information (SI) fiable. Dans un environnement instable, ce système d'information constitue une aide à la décision pour les dirigeants et permet de diminuer le niveau d'incertitude.</p> <p>La qualité du SI participe à la qualité de la prise de décision et ainsi à la performance de l'organisation. Il permet aussi à l'organisation d'adresser des informations à son environnement.</p> <p>Le SI n'est plus un simple instrument d'assistance au bon fonctionnement de l'organisation, mais un véritable levier de l'avantage concurrentiel.</p>

CAPACITÉS

- 93

I. Les enjeux des objectifs stratégiques

A La nature des objectifs stratégiques

Situation

En 2006, Carlos Ghosn, PDG de Renault-Nissan, lançait un plan stratégique baptisé « Contrat 2009 ». Le groupe tablait sur une marge opérationnelle de 6 % et la commercialisation de 3,3 millions de véhicules. Suite à la crise, les objectifs n'ont pu être atteints. Le plan stratégique actuel, « Drive the change »

(2011-2016) est plus réaliste en termes d'objectifs. Il comporte un volet chiffré : écoulement de 3 millions de voitures d'ici trois ans et une marge opérationnelle de 5 %. Sur le plan qualitatif, le groupe souhaite accélérer son développement en Russie et au Brésil et lancer quatre modèles électriques.

Doc. 1

» Une définition de la stratégie

La stratégie consiste dans la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

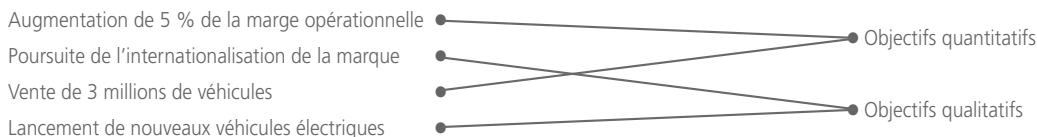
Alfred Chandler, *Strategy and structure*, Éditions Paris Organisation, 1962

- 1 Rappelez la finalité du groupe Renault. La finalité du groupe est la production et la commercialisation de véhicules assurant à l'entreprise la réalisation d'un profit.

- 2 Placez dans l'ordre de leur mise en place les étapes de la réflexion stratégique puis reliez-les à leurs définitions respectives.



- 3 Reliez chaque objectif stratégique en fonction de sa nature.



- 4 En quoi l'exemple de l'échec du plan « Contrat 2009 » illustre-t-il la distinction entre finalité de l'organisation et objectif stratégique ? La finalité est fixe quand les objectifs stratégiques peuvent être révisés en fonction de paramètres tels que l'environnement de l'entreprise ou ses ressources.

Doc. 2

» Un plan construit sur six ans

Au gré de ses turpitudes [...], Renault devient un modèle de ce qu'il est convenu d'appeler une stratégie involontaire : ce qui réussit n'est pas ce qui était prévu, et à l'inverse ce qui devait réussir est un échec. Comme le montrent les chiffres 2012, une nouvelle fois la marque Renault est en recul et une nouvelle fois la marque Dacia est en progression. Faut-il pourtant rappeler que Dacia n'était absolument pas au cœur du projet stratégique officiel de Renault ? La Logan et ses descendantes ont connu le succès en marge de la stratégie affichée du groupe, qui privilégiait la montée en gamme, la qualité et l'accroissement des marges. Dix ans plus tard, Renault est moribond et s'éclipse peu à peu derrière Dacia.

Frédéric Fréry, professeur de stratégie à ESCP Europe, www.latribuneauto.com, 18 janvier 2013

- 5 Expliquez la déconvenue rencontrée par la direction de Renault.

Dacia a réalisé de bonnes ventes, contrairement à Renault. Autrement dit, ce qui était prévu ne s'est pas réalisé au profit de ce qui ne l'était pas. On appelle cela une stratégie involontaire.

- 6 Quelles en sont les conséquences sur les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise ? Concluez.

L'entreprise doit revoir ses objectifs. Cela montre qu'ils ne sont pas immuables car des éléments peuvent perturber la conduite de la stratégie.

Doc. 3

» Ce que Pôle emploi promet de changer d'ici à 2015



Le plan stratégique « Pôle emploi 2015 » revoit de fond en comble le suivi des chômeurs. [...] Tour d'horizon des principales nouveautés qui devraient changer la vie des demandeurs d'emploi. Les objectifs affichés par Pôle emploi sont ambitieux. D'ici à 2015, la part des chômeurs de longue durée devra passer sous la barre de 34 % (contre 36,9 % actuellement), en particulier celle des jeunes et des seniors. Les formations devront être plus efficaces avec un taux de sortie vers l'emploi. Pour faire face à l'actuelle flambée du chômage, Pôle emploi a prévu une refonte totale de ses services et de son organisation. [...] Pour gagner en efficacité, la direction de Pôle emploi propose d'adapter le suivi au profil de chaque chômeur.

www.capital.fr, Prisma Media, 3 juillet 2012

Doc. 4

» Croix-Rouge : Stratégie 2015

La Stratégie 2015 de la Croix-Rouge française s'inscrit dans la droite ligne de son projet associatif élaboré en 2009. Elle est à la fois l'expression de sa vision des besoins sociaux dans un monde sans cesse plus déshumanisé et un réel programme d'action permettant la mise en œuvre de ses ambitions. À ce titre, la Stratégie 2015 de la Croix-Rouge française est l'outil de son ambition d'humaniser la vie. [...] Notre association s'engage à accompagner les personnes vulnérables vers l'autonomie, à contribuer à faire évoluer les mentalités, à répondre à l'envie d'agir des jeunes, à faire partager l'engagement Croix-Rouge à tous ses bénévoles et salariés, à construire enfin des relations partenariales équilibrées et durables. Ces engagements reposent sur un socle commun de valeurs : la dignité imprescriptible de chaque personne humaine, sa singularité, la prise en compte de la dimension sociale et relationnelle de chacun, enfin l'intégrité et la recherche de qualité dans nos pratiques. Avec cette Stratégie 2015, la Croix-Rouge se lance à elle-même, et à ses partenaires, de bien grands défis.

Extrait du rapport interne Croix-Rouge : Stratégie 2015

7 À l'aide des docs 3 et 4, complétez le tableau suivant.

	Type d'organisation	Finalité de l'organisation	Objectifs stratégiques 2015
Pôle emploi	Administration publique	Soutenir les chômeurs dans leur retour vers l'emploi.	Part des chômeurs de longue durée sous la barre des 34 % ; suivi adapté au profil des chômeurs.
Croix-Rouge	Association	Accompagner les individus dans le besoin vers une plus grande autonomie.	Respecter la dignité des individus tout en les accompagnant vers l'autonomie dans un monde toujours plus difficile.

8 Montrez le lien entre objectifs stratégiques et finalité des organisations.

Les objectifs stratégiques sont nécessairement déterminés par la finalité des organisations.

9 Selon vous, la Croix-Rouge pourrait-elle envisager de modifier ses objectifs stratégiques ?

Quand les dons sont supérieurs aux attentes ou que les missions sont réalisées, l'ONG peut se fixer de nouveaux objectifs stratégiques en utilisant les ressources dont elle dispose tout en respectant sa finalité.



Ma synthèse

I. Les enjeux des objectifs stratégiques

• Quelles sont les caractéristiques des objectifs stratégiques ? Les objectifs stratégiques sont des buts à atteindre par l'organisation, qui orientent l'action de celle-ci. Ils peuvent être quantitatifs (chiffrés) ou qualitatifs.

• De quoi dépendent les objectifs stratégiques ?

Les objectifs stratégiques sont propres à chaque type d'organisations et à leurs finalités respectives.

II. Le rôle de l'environnement de l'organisation

A Le microenvironnement et le macroenvironnement

Doc. 5

» La stratégie de Ryanair à l'égard de ses parties prenantes

Ryanair est une compagnie aérienne à bas coût. En contrepartie, le client sait à quoi s'attendre : boissons payantes, sollicitations pour des tickets de tombola, publicité sonore et virtuelle... Pour afficher de tels tarifs, la compagnie comprome les coûts liés à la masse salariale. Les membres

d'équipage doivent payer leur formation, ils peuvent être déplacés d'une base aérienne à une autre sans compensation, le salaire est de 13,39 £ par heure de vol, toutes les heures de travail hors vol n'étant pas rémunérées...

Foucher, 2014

Doc. 6

» PSA décroche à son tour un accord de compétitivité

PSA Peugeot Citroën a signé jeudi son « contrat social ». [...] Le mouvement, amorcé depuis plusieurs mois, dans l'automobile essentiellement, traduit une volonté croissante des entreprises, mais aussi des partenaires sociaux, d'anticiper les difficultés économiques pour préserver au maximum l'activité et l'emploi. [...] Moins de six mois après avoir lancé un vaste plan social en France pour faire face à ses difficultés

financières, [...] l'accord signé jeudi pour trois ans par quatre des six syndicats du groupe prévoit un quasi-gel des salaires en 2014 et une plus grande flexibilité dans les cadences et les mobilités. En échange, PSA a promis de conserver tous ses sites français et d'augmenter sa production de véhicules en France.

www.capital.fr, Prisma Media, 24 octobre 2013

Doc. 7

» Accord sur la compétitivité et la sécurisation de l'emploi

L'accord sur la compétitivité et la sécurisation de l'emploi est une loi permettant aux entreprises de négocier avec les représentants du personnel un assouplissement des règles en vigueur dans l'entreprise, surtout en termes de salaires et

d'horaires de travail. En échange, cette dernière s'engage à maintenir l'emploi. Cela favorise la compétitivité des entreprises lors de conjonctures économiques défavorables.

Foucher, 2014

1 Complétez le tableau suivant à l'aide des cas présentés ci-dessus.

Acteurs du microenvironnement	Intérêts compatibles	Intérêts divergents	Justification
Ryanair : clients et dirigeants	X		Les clients veulent des prix attractifs, ce qui correspond à la stratégie de Ryanair.
Ryanair : clients et salariés		X	Les salariés ont des conditions de travail difficiles pour permettre aux clients d'avoir des tarifs si bas.
PSA : salariés et dirigeants / actionnaires	X		L'accord permet le maintien de l'emploi tout en favorisant la compétitivité du groupe.
PSA : syndicats et dirigeants		X	Les syndicats ne sont pas tous d'accord sur la mesure nuisant aux conditions de travail des salariés.

2 Identifiez les éléments de l'environnement plus global de PSA qui ont favorisé la mise en place d'un accord de compétitivité. Précisez s'il s'agit d'une opportunité ou d'une contrainte pour l'entreprise.

Conjoncture économique défavorable

Loi sur l'accord compétitivité et sécurisation de l'emploi



3 Montrez que l'organisation doit tenir compte de son environnement pour définir ses objectifs stratégiques.

L'entreprise doit considérer l'environnement dans lequel elle évolue car il impacte les objectifs stratégiques qu'elle s'est signée.

Situation

Fondée en 1998, Google a pour mission l'organisation de l'information à l'échelle mondiale afin de la rendre universellement accessible et utile. Mondialement connue pour son moteur de recherche, marché sur lequel elle occupe une place dominante, elle propose également des applications telles que Google Earth ou Google Maps et est présente sur le

marché des systèmes d'exploitation pour téléphones mobiles avec Android. Enfin, elle propose le partage de vidéos en ligne avec YouTube. Google est l'une des plus importantes entreprises du marché d'Internet et fait partie des *Big Four* du Web avec Apple, Facebook et Amazon.com.

Doc. 8

» Avec son nouvel Android, Google tente d'accroître son avance sur Apple

Google a dévoilé, jeudi 31 octobre, à San Francisco, la dernière version d'Android, son système d'exploitation mobile qui équipe environ 80 % des smartphones et 60 % des tablettes vendus actuellement dans le monde. Baptisée KitKat, cette déclinaison introduit quelques nouveautés mais elle ne représente pas une réelle rupture pour l'utilisateur par rapport à la précédente. [...] Contrairement à Apple, qui contrôle à la fois les aspects matériels et logiciels, la société de Mountain View s'appuie sur des fabricants partenaires, comme Samsung, LG ou Sony. Ce sont eux qui choisissent la version d'Android qui sera intégrée à leurs appareils. [...] Lutter contre la fragmentation est important en termes d'image de marque, alors que les dirigeants d'Apple ne manquent jamais une occasion de souligner cette différence entre les deux plates-formes.

Jérôme Marin, *Le Monde.fr*, 1^{er} novembre 2013

Doc. 9

» Les spécificités de l'environnement de l'organisation

L'environnement de l'organisation est caractérisé par la présence de nombreux éléments qui influencent la stratégie de celle-ci. On dit de lui qu'il est complexe. De même, l'environnement est changeant ; on le qualifie d'instable. Ces deux aspects permettent de qualifier l'environnement de turbulent.

Foucher, 2014

Doc. 10

» L'hégémonie de Google sur la sellette

« Google détourne le trafic » sur Internet, selon le commissaire européen à la Concurrence, Joaquín Almunia. [...] L'Union européenne reproche à Google de toujours mettre en avant ses propres moteurs de recherche verticale. En clair, cela signifie que, lors d'une recherche concernant un film à l'affiche, par exemple, le premier résultat sera fourni par Google Movies, et non par un site tiers.

www.franceinfo.fr, 1^{er} novembre 2013

4 Dites si l'environnement des marchés sur lesquels évolue Google peut être qualifié de turbulent. Le marché des moteurs de recherche est stable puisqu'il est occupé par Google de manière hégémonique. Ce n'est pas le cas du marché des logiciels d'exploitation caractérisé par une innovation intensive et que l'on peut qualifier de turbulent.

5 Identifiez les opportunités et les contraintes de l'environnement de Google.

Opportunités : Google occupe une place hégémonique sur le marché des moteurs de recherche (80 % pour les smartphones et 60 % pour les tablettes).

Contraintes : Les logiciels d'exploitation Android équipent des terminaux non fabriqués par la marque (fragmentation). La concurrence d'Apple est très forte sur le marché des logiciels d'exploitation. L'Union européenne reproche à Google son détournement de trafic.

Ma synthèse

II. Le rôle de l'environnement de l'organisation

• De quoi se compose l'environnement de l'organisation ? L'environnement est composé du microenvironnement (parties prenantes) et du macroenvironnement (éléments extérieurs à l'organisation).

• Comment caractériser l'environnement d'une organisation ?

L'environnement d'une organisation est turbulent (complexe et instable) et la prévision des événements impactant l'entreprise est difficile. En effet, il peut être source d'opportunités ou de contraintes pour l'organisation.

A Les ressources contraignent la fixation d'objectifs stratégiques

Doc. 11

» Malgré sa bonne santé, l'aéronautique peine à recruter

À l'issue d'une deuxième année de forte croissance, l'aéronautique française est confrontée à un double paradoxe, a expliqué en substance Jean-Paul Herteman, président du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas), en commentant le bilan 2012 de la profession. Cette industrie a devant elle un potentiel exceptionnel de croissance, de création de valeur et d'emplois grâce au dynamisme de l'aéronautique civile. Mais les entreprises, qui offrent pourtant des salaires bien au-dessus du smic, peinent à recruter. En 2012, les membres du Gifas ont procédé à des recrutements records avec 15 000 embauches et 8 000 créations nettes d'emplois en France après 13 000 en 2011. Et 2013 sera du même acabit.

Les entreprises pourraient embaucher davantage mais ne trouvent pas les compétences dont elles ont besoin. Le constat est général, des grands donneurs d'ordres à la plus petite PME. « 95 % des PME aéronautiques ont au moins un ou deux postes à pourvoir chacune », a déploré Thierry Voiriot, président du comité Aéro-PME du Gifas et patron de Rellumix, une PME de 40 personnes qui compte quatre postes non pourvus. « Nous avons débuté 2013 avec un déficit de postes non pourvus et je crains que nous ne la terminions avec un déficit encore plus important », a-t-il ajouté.

© Véronique Guillemard/Lefigaro.fr/23.04.2013

Doc. 12

» JSF Nanterre, de la banlieue au paradis

Du plus bas niveau départemental, il y a 27 ans, jusqu'à une finale de Coupe de France, le club banlieusard entretient le miracle. « Faire une équipe sympa, prendre du plaisir, jouer correctement au basket et, si possible, essayer de monter quelques divisions. » Voilà l'objectif que Pascal Donnadiou avait en tête quand il a pris en main l'équipe première de Nanterre, en 1986. [...] 27 ans plus tard, la JSF est en play-off pour la première fois de son histoire et elle disputera sa deuxième finale de Coupe de France. [...]

Pour réaliser des exploits, il faut évidemment des joueurs. Et la JSF ne recrute pas n'importe lesquels. « On essaie de prendre des gars qui sont bien dans leur tête et qui ont un esprit d'équipe intéressant. [...] Le tout avec un gros turn-over malgré tout, du fait des moyens financiers limités du club, qui ne permettent pas de conserver les meilleurs éléments bien longtemps. » [...]

Reste à savoir combien de temps le miracle nanterrien pourra encore durer. « L'équation est assez simple, analyse coach Donnadiou. Soit on peut grandir un peu financièrement et on peut considérer que le projet est viable, soit on ne peut pas grandir du tout et on ne pourra que régresser sportivement. On a fait des miracles depuis deux ans en Pro A, je ne nous vois pas en faire une troisième année. »



© Christophe Remise, sport24.com, 5 mai 2013

1 Identifiez les difficultés des deux cas présentées dans les documents 11 et 12.

Le secteur de l'aéronautique est confronté à une pénurie de main-d'œuvre compétente pour répondre à ses besoins. Le club de Nanterre manque de ressources financières.

2 Analysez la conséquence de ces difficultés pour les organisations.

Le manque de ressources entraîne des difficultés dans la réalisation des objectifs stratégiques. Le club doit renoncer à certains bons joueurs et le secteur aéronautique pourrait se développer davantage.

3 Concluez sur l'impact des ressources pour une organisation.

Une organisation est contrainte par les ressources dont elle dispose. Cela impacte nécessairement les objectifs stratégiques qu'elle se fixe.

Situation



La fédération Envie coordonne leur activité. Sa mission est l'insertion des personnes éloignées de l'emploi. Son activité est construite autour du traitement des déchets électriques et de la collecte, la rénovation et la revente d'électroménager. La fédération accueille plus de 1 100 personnes en insertion chaque année et est devenue un acteur incontournable de l'insertion par l'activité économique (IAE).

C'est en 1984 qu'est créée la première fédération Envie l'électroménager rénové garanti (ERG) à Strasbourg. Elle naît alors d'une collaboration entre enseignes de distribution et travailleurs sociaux. Près de trente ans plus tard, 50 entreprises sont présentes sur le territoire français et la

Doc. 13

» L'association redonne vie au vieil électroménager

Une cuisinière à 89 €, un lave-linge à 99 €, un frigo à 159 €... Tous ces appareils électroménagers sont d'occasion, mais paraissent comme neufs. Ils ont été remis entièrement en état (désossés, nettoyés, réparés et remontés) par l'équipe de l'association Envie, qui vient de s'installer dans la zone d'activités de Trappes [...]. Le concept d'Envie est simple : grâce à un accord avec Darty, l'association récupère chaque jour jusqu'à 80 appareils électroménagers, soit 4 tonnes de matériel usagé venu de toute l'Île-de-France. Celui-ci est trié : 80 % est envoyé dans des bennes pour être recyclé, le reste étant promis à une seconde vie chez les particuliers. Une dizaine d'employés en CDD d'insertion, sous la direction de cinq salariés permanents, professionnels de l'électroménager, vont remettre en état ces machines. Sur place, pas d'atelier poussiéreux où quelques amateurs bricolent, mais un vrai service de professionnels. Fours, frigos, lave-va-

selle et lave-linge sont testés dans le grand entrepôt de 1 000 m² refait à neuf avant d'être exposés dans l'espace commercial de 200 m², où Nabil, le vendeur, attend ses premiers clients.

« Par rapport à d'autres revendeurs d'occasion comme Emmaüs, à des dépôts-ventes ou à des sites comme Leboncoin, nous avons un avantage : tous nos produits sont garantis un an, nous offrons un vrai suivi. C'est un gage de qualité », insiste Jean-Michel Luciotto, directeur de l'établissement. [...] L'établissement a bénéficié du soutien de la mairie de Trappes et de subventions de l'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, du conseil général, du conseil régional, pour s'installer sur cet espace de 2 500 m².

© Jean-Gabriel Boutinck, www.leparisien.fr, 24 septembre 2012



4 Identifiez les ressources nécessaires à Envie pour remplir sa mission.

Envie a besoin de ressources humaines (techniciens), de ressources matérielles (électroménager défectueux) et de ressources financières (subventions des collectivités).

5 Montrez que ces ressources favorisent l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

Envie se fixe pour objectif de commercialiser des produits à l'issue de leur remise en état. Elle a donc besoin des ressources citées précédemment pour mener à bien cet objectif stratégique.



Ma synthèse

III. L'impact des ressources de l'organisation

• Quelles sont les préoccupations des organisations en matière de ressources ?

Si les ressources sont rares, cela peut parfois contraindre l'organisation dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.

• À quoi servent les ressources d'une organisation ?

Les ressources, si elles sont correctement utilisées, permettent l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par l'organisation.

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	Les objectifs stratégiques sont liés à la finalité de l'organisation.	X		La finalité de l'organisation oriente ses choix stratégiques et donc ses objectifs.
2	Le microenvironnement de l'organisation est lié au contexte politique.		X	Le microenvironnement est composé d'acteurs aux intérêts parfois antagonistes.
3	Les objectifs stratégiques sont fixes comme la finalité de l'organisation.		X	Les objectifs stratégiques sont amenés à être modifiés au regard de l'environnement.
4	Seul l'environnement détermine les objectifs stratégiques de l'organisation.		X	L'organisation doit également considérer les ressources dont elle dispose.
5	L'environnement de l'organisation est source d'opportunités et de contraintes.	X		L'analyse de l'environnement permet la mise en évidence de ces deux éléments.
6	Les ressources contraignent la fixation des objectifs stratégiques.	X		Les ressources sont rares. Cela incite les entreprises à optimiser leur allocation.
7	Les ressources sont le seul élément à considérer pour fixer des objectifs.		X	L'environnement doit être également pris en considération.
8	Les objectifs stratégiques sont des buts à atteindre imposés à l'organisation.		X	Toute organisation se fixe des buts à atteindre appelés objectifs stratégiques.

EXERCICE

Complétez le texte suivant à l'aide des mots suivants :

imprévisible, ressources, mobiliser, objectifs stratégiques, macroenvironnement, opportunités, contraintes, finalité, microenvironnement, stratégie, environnement, instable.

Toute organisation se fixe des objectifs stratégiques qui sont liés à la finalité de chacune d'elle. Pour mener à bien ces objectifs, la direction générale détermine un certain nombre d'actions à mener : il s'agit de la stratégie. L'organisation va devoir composer avec les ressources financières, matérielles et humaines qui sont nécessaires à son action et elle va devoir mobiliser ces ressources afin de remplir ses objectifs. De même, la prise en compte de l'environnement dans lequel elle évolue est nécessaire car ce dernier est instable et peut être parfois imprévisible. L'organisation devra alors à la fois identifier les opportunités et les contraintes liées à cet environnement. Ce dernier se décompose en macroenvironnement, politique, démographique, juridique, et en microenvironnement, qui regroupe les acteurs qui ont un intérêt dans l'organisation.

BlackBerry : la fin du voyage**Situation**

Témoignage d'Annick, ancienne utilisatrice de BlackBerry

« Je me suis séparée de mon BlackBerry il y a deux ans et j'ai opté pour l'iPhone 5. Ces deux smartphones n'ont rien à voir. Le BlackBerry était pratique pour envoyer et recevoir des messages. Le clavier permettait aussi de rédiger plus rapidement. Le problème est que ce sont globalement les seules fonctionnalités intéressantes. Avec mon iPhone, je surfe plus rapidement et je peux télécharger des applications pour tout. De plus, le clavier tactile est ludique et fonctionnel. »

**Doc. 1**

La société canadienne Research In Motion, mère de la plate-forme et des smartphones BlackBerry, est sans aucun doute une société qu'on peut qualifier d'historique. Il y a près de dix ans que les premiers smartphones de la marque arrivaient entre les mains des consommateurs, mêlant à la fois les fonctions de téléphone, e-mail, navigation Web, etc. Spécialiste de l'e-mail et de la messagerie instantanée, BlackBerry va régner en maître pendant de longues années sur son marché. Lundi 23 janvier, le

cofondateur de RIM BlackBerry, Mike Lazaridis, a démissionné après dix ans à la tête de la société canadienne. Le deuxième co-PDG, Jim Balsillie, le suit. Pionnière dans l'univers des smartphones, la société RIM perd ainsi ses deux PDG. Un changement radical, un électrochoc pour une entreprise au bord de la rupture. Les derniers chiffres parlent d'eux-mêmes. Les parts de marché du BlackBerry ne cessent de fondre comme neige au soleil.

Nicolas Magand, www.huffingtonpost.fr, 3 février 2012

Doc. 2

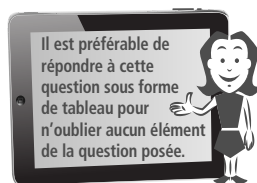
L'entreprise canadienne a annoncé officiellement la vente du BlackBerry à un fonds d'investissement. Cédé pour 4,7 milliards de dollars, l'ex-leader des smartphones n'était plus que l'ombre de lui-même depuis l'arrivée sur le marché de l'iPhone et des générations plus récentes de smartphones. En 2007, l'entreprise BlackBerry était valorisée à plus de 100 milliards de dollars. Le titre a terminé la journée à un peu moins de 9 dollars lundi 23 septembre à New York, bien loin de son record de juillet 2007 quand il cotait 230 dollars, quelques mois après la sortie du premier iPhone. La décision de vendre fait suite à l'annonce vendredi du licenciement de 4 500 salariés. Un

naufage d'autant plus douloureux pour BlackBerry, alors qu'Apple affiche le succès incontestable de ses nouveaux smartphones. Trois jours après le début de leur commercialisation, les premiers résultats de vente des iPhone 5-S et 5-C dépassent toutes les attentes. L'erreur de stratégie de BlackBerry réside dans le fait d'avoir tardé à prendre le virage des écrans tactiles. La marque est restée accrochée à son clavier mécanique sous prétexte qu'il restait important pour les gens qui écrivaient beaucoup. C'est d'ailleurs ce choix tactique qui fut la principale raison de son succès dès le début des années 2000.

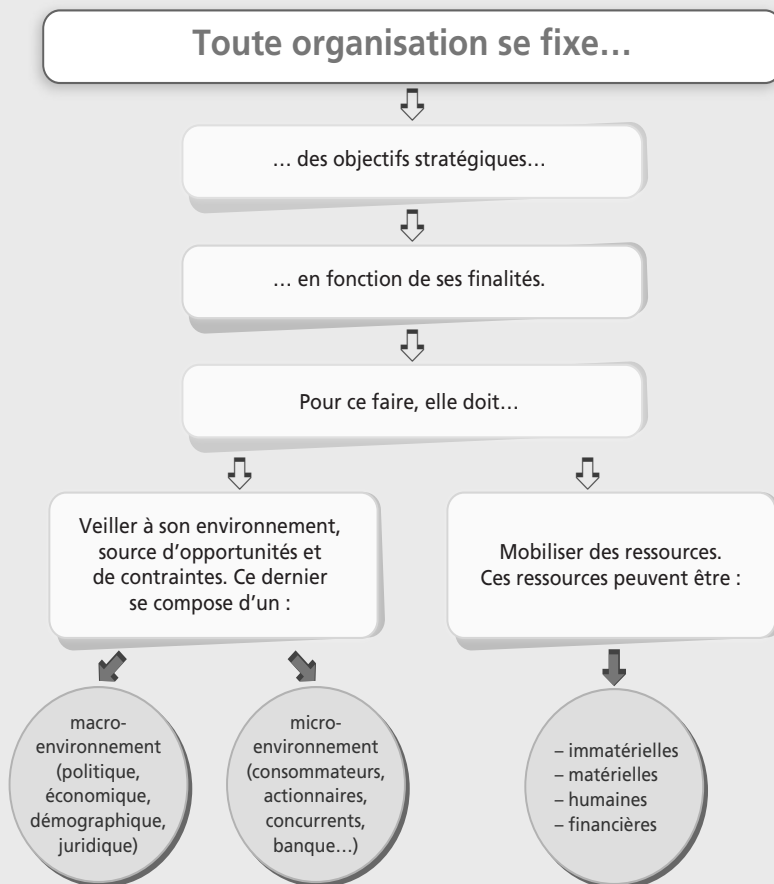
www.rfi.fr, 24 septembre 2013

- 1 Citez la finalité de l'organisation BlackBerry.
BlackBerry est une entreprise désirant réaliser un profit en commercialisant des smartphones.
- 2 Identifiez les objectifs stratégiques du groupe. L'objectif stratégique du groupe était de proposer un produit original, le smartphone, à partir duquel le consommateur pouvait plus facilement rédiger ses SMS.
- 3 Précisez l'erreur stratégique de l'entreprise. L'entreprise n'a pas adapté son produit aux nouvelles exigences du consommateur et n'a pas adopté l'écran tactile qui devenait la norme pour les smartphones.
- 4 Analysez les opportunités et les contraintes de l'environnement de BlackBerry.

Opportunités	Contraintes
Engouement du consommateur pour les smartphones ; Clients utilisant la fonction « écriture » de plus en plus fréquemment.	Intensité concurrentielle sur le marché des smartphones ; Désintérêt du consommateur pour les produits de la marque BlackBerry.



Quels objectifs stratégiques ?



LES BONNS MOTS POUR LE DIRE

- Buts à atteindre fixés par toute organisation : Objectifs stratégiques
- Ensemble d'éléments extérieurs influençant les objectifs stratégiques d'une organisation : macroenvironnement
- Ensemble d'acteurs exerçant une influence sur les objectifs stratégiques d'une organisation : microenvironnement
- Ensemble d'éléments nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation : ressources

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : QUELS OBJECTIFS STRATÉGIQUES ?

I. Les enjeux des objectifs stratégiques

A. La nature des objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont des buts à atteindre que se fixe toute organisation et qui vont orienter son action. Ils peuvent être d'ordre quantitatif ou qualitatif. Ils sont généralement le fait de la direction générale de l'organisation.

Exemple : dans le cas du plan Renault 2016, Carlos Ghosn s'est fixé des objectifs quantitatifs d'augmentation de la marge opérationnelle et qualitatifs de développement des véhicules électriques.

B. Des objectifs stratégiques propres à chaque organisation

Les objectifs stratégiques diffèrent en fonction des spécificités des organisations. En effet, ils sont liés à la finalité de chacune des organisations. Ainsi, l'entreprise aura pour objectif d'augmenter ses revenus ; cela est lié à la recherche de profit. Une administration publique désirera remplir son devoir de service public pour lequel elle a été créée. Enfin, une association aura pour objectif de remplir son objet social.

Exemple : les objectifs stratégiques de Pôle emploi dans le cadre de sa stratégie 2015 sont à la fois de diminuer la proportion de chômeurs de longue durée tout en améliorant le suivi des demandeurs d'emploi.

II. Le rôle de l'environnement de l'organisation

A. Le microenvironnement et le macroenvironnement

Toute organisation évolue dans un environnement qu'elle doit prendre en considération tant il conditionne ses choix. L'environnement de l'organisation se définit comme l'ensemble des éléments extérieurs à celle-ci ayant une influence directe ou indirecte sur son activité. On distingue :

- le microenvironnement de l'organisation : il rassemble les acteurs (ou parties prenantes) qui ont des intérêts parfois antagonistes dans la vie de l'organisation. *Exemple : l'État actionnaire de Renault est acteur qui oriente nécessairement la stratégie du groupe.*
- le macroenvironnement : il regroupe les éléments extérieurs à l'organisation mais qui influence indirectement son activité. C'est le cas de l'environnement politique, économique, juridique ou démographique. *Exemple : la mise en place du bonus écologique est une mesure juridique incitant les consommateurs à acheter des véhicules moins polluants. Dans le cas de Renault, cela favorise le développement de véhicules électriques.*

B. Un environnement plus ou moins stable

L'environnement dans lequel évoluent les organisations est parfois qualifié de complexe et instable. On dit alors qu'il est turbulent. Cela est le fait de différents facteurs :

- l'internationalisation des échanges et l'ouverture des marchés a accentué la pression concurrentielle ;
- le client, ou l'utilisateur, est face à une multitude de choix qui le rendent plus exigeant vis-à-vis des organisations.
- enfin, le marché se caractérise par une innovation intense qui raccourcit les délais de renouvellement des produits.

Ainsi, l'entreprise se doit de considérer l'environnement car il peut être source d'opportunités à saisir ou de contraintes auxquelles il est alors nécessaire de s'adapter.

III. L'impact des ressources de l'organisation

A. Les ressources contraignent la fixation des objectifs stratégiques

Pour fonctionner, toute organisation doit disposer de ressources. Ces dernières sont rares et l'organisation est parfois contrainte de modifier ses objectifs stratégiques car elle ne dispose pas de ressources suffisantes.

Exemple : le club de basket de Nanterre ne peut retenir ses bons joueurs car ses ressources financières sont insuffisantes. Cela nuit à ses objectifs sportifs.

B. Les ressources permettent l'atteinte des objectifs stratégiques

Les ressources de l'organisation doivent être bien allouées par l'organisation car ce sont elles qui lui permettent de mener à bien les objectifs qu'elle s'est assignée.

7

Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ?

CAPACITÉS

- Identifier les objectifs et les décisions stratégiques
- Analyser le processus de décision et ses limites

Management et géographie



Le saviez-vous ?

À l'heure actuelle, de plus en plus de décisions sont prises en commun dans les organisations. En effet, les dirigeants consultent les membres avant de décider. La tendance est au *brainwriting* : chacun s'exprime sur un bout de papier qui est ensuite collé avec ceux des autres membres sur un tableau. La mise en commun et la confrontation des idées conduisent à la décision.

- 1 Rappelez les raisons pour lesquelles le Code de la route prévoit un itinéraire bis.

Un automobiliste peut opter pour un itinéraire bis afin de gagner du temps lorsque le trafic est important ou pour profiter d'un paysage différent de celui emprunté habituellement.

- 2 Dans un tel cas, qu'aimeriez-vous avoir comme information avant d'opter pour un tel choix ?

Il serait intéressant de connaître les conditions de circulation afin de savoir si l'on gagne du temps à opter pour un tel itinéraire. De plus, avoir une idée de la nature du paysage serait également opportun.

- 3 Comparez cette situation au management des organisations.

Les organisations sont amenées à prendre des décisions importantes sans en connaître les conséquences car elles ne disposent pas de toute l'information nécessaire pour envisager celles-ci.

I. Les enjeux des décisions stratégiques

A Les caractéristiques des décisions stratégiques

Situation

Gérard et Sophie sont propriétaires d'une petite épicerie dans laquelle ils vendent des produits de base et des fruits et légumes. Ils constatent que leur clientèle se raréfie : leur offre de produits n'est pas suffisante et les prix sont plus élevés que dans les superettes, les clients qui y font leurs courses ne fréquentant l'épicerie qu'en cas de dépannage.

Devant la situation financière critique du magasin et pour éviter la faillite, ils décident de créer un service de livraison à domicile, espérant fidéliser la clientèle autour de la dimension relationnelle. Ils projettent une augmentation du CA de 25 % d'ici cinq ans, et du panier moyen (somme dépensée en moyenne par visite) de 10 € dès l'an prochain.

- 1 Surlignez les objectifs stratégiques que se sont fixés Gérard et Sophie. Qualifiez chacun d'eux.

Les hausses du CA et du panier moyen sont des objectifs quantitatifs. Éviter la faillite est un objectif qualitatif.

- 2 Quelle décision ont-ils prise pour mener à bien ces objectifs ?

Ils ont décidé d'élargir leur offre en proposant un nouveau service de livraison de courses à domicile.

Doc. 1

» Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques sont des décisions prises par une organisation afin de répondre aux objectifs fixés. Elles se caractérisent par une orientation à moyen et à long terme, impliquent souvent de grands changements organisationnels, nécessitent d'importantes ressources et sont souvent complexes. Elles relèvent de la direction de l'organisation et permettent de définir la finalité de l'organisation et ses axes de développement.

Foucher, 2014

Situation

Afin d'être livrés dans la journée, les clients devront passer commande par téléphone ou par Internet avant 11 h. Gérard et Sophie ont dû embaucher un coursier pour préparer les paniers et les livrer, et approvisionner les produits manquants. Pour favoriser la prise de commandes par téléphone, Sophie est au magasin dès 8 h et a renoncé à

son second emploi à temps partiel. Il a fallu acheter un logiciel de prise de commandes et transformer le site Internet en site marchand pour le paiement en ligne, ainsi qu'une camionnette pour les livraisons. Gérard et Sophie ont dû emprunter 75 000 € pour ces investissements de la dernière chance...

- 3 À l'aide du doc. 1, rappelez les caractéristiques d'une décision stratégique.

Les décisions stratégiques engagent l'organisation sur le long terme, nécessitent d'importantes ressources, sont complexes et irréversibles.

- 4 Montrez que la décision prise par les deux entrepreneurs est une décision stratégique en complétant le tableau suivant.

Ressources importantes	Ils ont dû emprunter la somme de 75 000 € pour mener à bien leur projet.
Engagement à long terme	Gérard et Sophie ont pour objectif une hausse du CA de 25 % sur cinq ans.
Changements organisationnels	Sophie travaillera à temps plein dans le magasin et un nouvel employé a été embauché.
Décision complexe et irréversible	Cette décision a été prise compte tenu des difficultés importantes du magasin et afin d'éviter la faillite. C'est la décision de la dernière chance.

B L'incidence des décisions stratégiques

Doc. 2

» Transform 2015, le plan stratégique d'Air France

Transform 2015 est le nom du plan stratégique d'Air France. Lancé en 2012, il consiste pour la compagnie à faire 2 milliards d'économies d'ici à 2015. Les décisions qui vont conduire à cet objectif concernent tous les métiers⁴ du groupe. Le personnel navigant officiant sur les moyen-courriers devra travailler davantage. Le groupe souhaite développer son offre *low-cost* par l'intermédiaire de sa filiale Transavia. De plus, les compagnies régionales ont été restructurées au sein

d'un pôle spécifique, ce qui est matérialisé par le lancement de la compagnie Hop ! en 2013. Les activités de maintenance et cargo doivent être également réorganisées. La compagnie n'a toutefois pas omis d'améliorer son offre haut de gamme en revisitant sa classe affaires et en proposant de nouveaux fauteuils-lits plus confortables.

Foucher, 2014

1. Le métier d'une organisation est le ou les domaine(s) sur le(s) quel(s) elle intervient.

Doc. 3

» « Hop ! », la compagnie régionale *value-cost* d'Air France

Hop !, c'est donc le nom de marque du pôle régional français d'Air France, qui regroupe depuis l'an passé les compagnies Airlinair, Brit Air et Regional [...]. Cette synergie permet à la nouvelle compagnie [...] de proposer 530 vols quotidiens et 136 destinations inter-régions françaises pour l'essentiel et vers l'Europe. L'objectif de cette nouvelle offre est de permettre à Air France de juguler les pertes de son pôle régional [...] pour être rentable en 2014 [...]. Une stratégie qui cherche aussi à répondre à la concurrence des compagnies *low-cost*. Pour atteindre ces résultats, Hop ! mise sur le modèle du *value-cost* avec une offre tarifaire à trois paliers, afin de cibler à la fois la clientèle dite de loisirs et les voyageurs d'affaires. Ainsi, l'offre Basic, sans bagage enregistré, démarre avec des tarifs à partir de 55 € l'aller simple (options en sus), Basic Plus inclut quelques services dans le prix du billet, et le tarif Maxi Flex, plutôt destiné aux hommes d'affaires, est une offre complète premium.



www.strategies.fr, 28 janvier 2013

5 À partir du doc. 3, précisez la manière dont se matérialise la décision stratégique d'Air France et identifiez les raisons du lancement de Hop ! Air France a proposé une nouvelle offre en lançant la compagnie Hop ! qu'elle qualifie d'offre *value-cost* tant elle s'adapte à chaque type de clientèle. Elle a été lancée pour réaliser des économies liées aux synergies. De plus, elle permet de toucher une nouvelle clientèle et de répondre à la concurrence des compagnies à bas coûts.

6 Selon vous, pourquoi la compagnie a-t-elle amélioré son offre haut de gamme ?

Cela lui permet de se différencier des concurrents tout en continuant à proposer un service de qualité complémentaire de celui offert par Hop ! et Transavia.

7 Montrez que la décision stratégique s'applique à l'ensemble des métiers du groupe Air France.

La décision s'applique à la compagnie Air France (le personnel navigant devra travailler davantage). De même, elle s'applique à la filiale Transavia (compagnie *low-cost* qui va être développée). Le pôle régional a été regroupé pour former Hop !. Le travail du personnel de maintenance et cargo va être rationalisé.



Lorsque deux verbes sont présents dans une consigne, mieux vaut proposer une réponse en deux paragraphes.

Ma synthèse

I. Les enjeux des décisions stratégiques

- Quelles sont les spécificités des décisions stratégiques ? Les décisions stratégiques sont des décisions généralement irréversibles engageant l'organisation sur le long terme et impliquant des ressources importantes.
- Quels sont les impacts des décisions stratégiques ? Elles impactent l'offre de l'organisation. Elles sont souvent définies au niveau global ou déclinées par métiers ou domaines d'activité occupés par l'organisation.

II. Les contraintes liées aux décisions stratégiques

A Une information nécessaire mais imparfaite

Situation

En septembre 2012, Marc et Arthur décident de créer leur entreprise, Le Gourmet vagabond, camion ambulant de restauration rapide suivant la mode des *food-trucks* venue des États-Unis. Le concept est simple ; il s'agit de transformer un camion en cuisine et de proposer à l'heure du déjeuner de la cuisine de rue. Ils ont choisi d'opter pour des produits locaux et de qualité, parmi lesquels des *burgers*

maisons au bœuf ou au saumon ainsi que des tapas. Les clients commandent directement sur place et repartent avec leur déjeuner. Depuis novembre 2013, le camion est installé place Hoche à Rennes, un des grands lieux de passage de la capitale bretonne. L'emplacement géographique est en effet stratégique pour ce type d'offre car du passage dépend le succès de l'entreprise.

Doc. 4

» L'avis de Docteurbonnebouffe.com

Nous avons été totalement surpris par les saveurs des burgers proposés ! [...] On sent que chaque ingrédient a été soigneusement choisi, dans le souci de la fraîcheur et de la qualité. De plus, la maison privilégie l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux, ce qui donne un caractère presque unique aux produits utilisés. [...] Au niveau de la

quantité, les burgers sont composés d'un « bon gros » steak de bœuf de 120 grammes [...]. Enfin, en ce qui concerne le niveau du service, nous avons à peine eu le temps de faire quelques photos que nos burgers étaient déjà prêts !

<http://docteurbonnebouffe.com>, août 2013

Doc. 5

» L'information dans la prise de décision

Pour prendre une décision stratégique, l'organisation s'appuie sur l'information dont elle dispose. Il faut que cette dernière soit pertinente afin de servir d'outil à la prise de décision. Malgré tout, il est impossible de disposer de toutes les informations nécessaires car ces dernières sont tantôt incomplètes, tantôt absentes, voire erronées. On dit alors que l'organisation prend des décisions en situation d'information imparfaite.

Foucher, 2014





1 Identifiez la décision stratégique prise par Arthur et Marc.

Ils ont décidé de lancer une nouvelle offre sur le marché de la restauration rapide : le *food-truck*.

2 Selon vous, quelles informations ont été récoltées par les deux entrepreneurs avant de prendre une telle décision ?

Les deux créateurs se sont informés sur le succès d'un tel projet dans d'autres lieux, sur les consommateurs intéressés par ce type d'offre, sur la rentabilité financière d'un tel projet et sur les autorisations nécessaires au lancement.

3 À partir des documents et des illustrations, montrez que la décision a été prise en situation d'information imparfaite.

	Ils ne savent pas si leur concept va séduire un nombre assez important de consommateurs.
	Ils ne savent pas combien de temps la municipalité va leur permettre de stationner place Hoche, ni si elle va leur permettre de se développer ailleurs.
	Il est probable que les concurrents se développent et lancent une offre similaire ou moins cher, d'autant que la plupart permet de déjeuner à l'abri.
	Le <i>food-truck</i> implique que le climat soit propice aux déjeuners en extérieur, information dont ils ne disposent que de manière quotidienne et non en avance.

B Un processus de décision incertain

Doc. 6

» Marathon de New York annulé : les sportifs déçus mais compréhensifs

La 43^e édition du plus grand marathon du monde n'aura pas lieu dimanche. Vendredi, la polémique n'avait cessé d'enfler sur le maintien de cette épreuve, alors qu'à New York, qui a perdu 41 des siens dans le passage de l'ouragan Sandy,

des centaines de milliers d'habitants restent privés d'électricité, de chauffage ou d'eau, même si la situation s'améliore. [...] Une partie des New-Yorkais s'était insurgée contre le maintien de l'épreuve, dont nombre d'élus des quartiers sinistrés. « Ceux qui veulent courir, nous leur demandons de venir à Coney Island et de courir livrer de l'eau et de la nourriture en haut des immeubles résidentiels », s'était emporté le démocrate Domenic Recchia, conseiller municipal.

www.leparisien.fr, 2 novembre 2012



Doc. 7

» Le processus de décision

La prise de décision suit la démarche suivante : le décideur récolte les informations disponibles et qui lui sont nécessaires. Il les analyse et fait un choix parmi différentes possibilités qui s'offrent à lui. Toutefois, ce processus linéaire

peut être perturbé par des éléments étrangers à l'organisation, qui l'obligent à revoir son choix et à agir en temps réel en prenant une autre décision elle aussi stratégique.

Foucher, 2014

4 Repérez la décision stratégique prise par les organisateurs du Marathon de New York en 2012. Les organisateurs du Marathon de New York, sous l'impulsion du maire de la ville, ont été contraints d'annuler l'événement qui devait avoir lieu en novembre 2012.

5 Analysez les raisons pour lesquelles une telle décision a été prise.

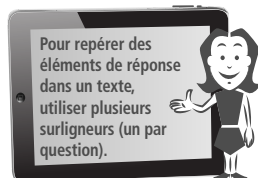
L'ouragan a eu des conséquences dramatiques sur la ville quelques jours auparavant. De plus, certains New-Yorkais ont jugé indécent de laisser se dérouler un tel événement alors que des habitants vivaient dans des conditions précaires. Ce sont les deux facteurs qui ont conduit à ce revirement de situation.

6 Selon vous, quelles sont les conséquences d'une telle décision ?

Les conséquences sont tout d'abord économiques car il a fallu rembourser les participants et de nombreux frais avaient été engagés. D'un point de vue moral, l'image de l'événement a été détériorée.

7 En quoi cette décision a-t-elle remis en cause le processus de décision originelle ?

Le processus de décision originelle devait aboutir au déroulement du marathon. L'impact de la catastrophe naturelle a contraint les organisateurs à revenir sur une telle décision et à opter pour un autre choix : celui de l'annulation.



Ma synthèse

II. Les contraintes liées aux décisions stratégiques

• Pourquoi parle-t-on d'information imparfaite ? Les décisions stratégiques s'appuient sur les informations disponibles pour l'organisation au moment où la décision est prise. Toutefois, ces informations ne sont généralement pas parfaites : elles peuvent être fausses ou ne pas être connues.

• En quoi le processus de décision est-il incertain ? Le processus de décision est la démarche qui conduit à la prise de décision stratégique. Ce processus séquentiel peut être perturbé par des éléments extérieurs à l'organisation et qui l'obligent à réagir en temps réel. Il est donc incertain.

A La planification stratégique

Situation

L'association Les Arts Zélés a pour objet le développement culturel de la ville de Blain. Pierre-Marie en est le président. Jusqu'à présent, l'association a organisé des petits concerts et quelques expositions mais les responsables ont l'intention d'aller plus loin dans la diversification des activités de l'association. Ils désirent organiser en juin 2015 un festival de musiques actuelles avec des têtes d'affiche de renommée nationale. Ils auront besoin de ressources importantes et un certain nombre de décisions doivent être prises.

Doc. 8

» La planification stratégique

Les décisions stratégiques peuvent faire l'objet d'un processus de planification stratégique permettant de mettre en lumière les étapes nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques fixés. Cela passe par la détermination des ressources nécessaires et la mise en lumière des décisions intermédiaires à prendre. Il s'agit donc d'élaborer un plan menant aux objectifs stratégiques préalablement déterminés.

Foucher, 2014

Doc. 9

» Extrait de la présentation du projet du festival par Pierre-Marie lors de l'AG de l'association du 18 juin 2013

« Comme vous le savez tous maintenant, nous avons décidé d'organiser un grand festival en juin 2015. J'espère que ce projet vous réjouit autant que moi. L'objectif de cet événement est naturellement de dynamiser la vie culturelle de la commune tout en augmentant la notoriété de notre association à l'échelle départementale. Cet événement doit être préparé dès à présent. D'ici à la fin de l'année, il nous faut remplir une demande de subvention auprès des collectivités territoriales (commune, département, voire région). Je pense qu'aller demander une participation financière aux commerçants de la commune est opportun. On

pourra toujours leur proposer un encart publicitaire sur nos affiches. Il faudra y songer au début de l'année 2015, lorsque la programmation sera connue. L'an prochain, nous allons organiser un loto car ce type d'événement est facile à faire et rapporte beaucoup d'argent. Une équipe sera constituée pour le réaliser. Dès la fin de l'année 2014, il faudra penser à contacter les groupes afin de constituer l'affiche. Au cours du premier trimestre de l'année 2015, nous ferons un point sur le budget et nous lancerons les dernières étapes de préparation opérationnelle de l'événement. »

Foucher, 2014

1 Identifiez les objectifs stratégiques de l'association et la décision stratégique présentée ici.

L'association a pour objectif de dynamiser la vie culturelle de la commune de Blain. Elle a décidé d'organiser un festival de musiques actuelles en juin 2015 afin d'accroître sa notoriété à l'échelle départementale.

2 Listez, en les organisant de façon chronologique, les différentes étapes du projet.



3 Montrez que la planification stratégique passe par la mise en œuvre d'une telle décision.

Le festival aura lieu en 2015. Or les ressources nécessaires sont telles que le président a d'ores et déjà planifié les différentes étapes du projet menant à l'objectif fixé. Cela montre bien qu'une telle décision répond à un processus de planification stratégique.

Doc. 10

» La Cathode, une association menacée par la fonte des subventions

Jusqu'à cet été, la Cathode diffusait une Web TV, Regards-2banlieue, et employait une quinzaine de salariés en chantier d'insertion. Son but : donner la parole aux habitants et leur permettre « [...] d'exprimer ce qu'ils ont à dire sur le monde ». Un projet longtemps soutenu par les pouvoirs publics. Pourtant, depuis plusieurs semaines, l'association fonctionne à vide, plombée par les dettes. Elle n'a pas échappé aux réductions importantes des financements publics. [...]

En moins de deux ans, l'association a vu disparaître une à une la plupart des aides locales et nationales qui lui permettaient de fonctionner. [...] Résultat : une ardoise de 210 000 € à régler. « Quand nous avons lancé la Web TV, nous avions suffisamment de financement, se rappelle son président [...] » Complexification des procédures, multiplication et enchevê-

trement des interlocuteurs, les associations peinent à s'en sortir. Gabriel Gonnet dénonce également les dérives d'une politique du résultat et de l'évaluation permanente qui conditionnent les reconductions d'aides et mettent à mal les acteurs du social [...]. Pour autant, il ne baisse pas les bras et envisage de lancer de nouveaux projets, pour « reconstruire l'association » : relancer les ateliers dans les quartiers, développer les films de commande, pérenniser la Web TV, embaucher des emplois d'avenir. Côté finances, il espère faire reconnaître la Cathode comme média de presse en ligne pour obtenir des financements et envisage de lancer un appel à soutien sur la plate-forme de financement participatif Kisskissbankbank.

© Amandine Cailhol, liberation.fr, 21 septembre 2013

Doc. 11

» Les stratégies émergentes

On peut illustrer la notion de stratégie émergente à l'aide de la métaphore du potier. L'artisan fabrique sur son tour des vases et autres objets selon un processus bien défini. Toutefois, un incident soudain peut le contraindre à changer de style ou à modifier ses plans. Sa production résulte d'un double processus : l'un voulu, planifié, et l'autre émergent.

Foucher, 2014



4 Comparez les situations de la Cathode et du potier en mettant en relation leurs éléments.

- | | | |
|---|---|--|
| Le potier... | ● | Le montant des subventions diminue |
| ... Planifie de fabriquer un vase... | ● | L'association la Cathode |
| ... Mais il est déconcerté et le vase s'effondre... | ● | Elle doit opter pour le statut de media du Web pour espérer récupérer ses fonds et éviter la faillite. |
| ... Il décide donc de fabriquer un cendrier. | ● | Fonctionne grâce aux subventions qu'elle reçoit. |

5 Quel élément du macroenvironnement a contraint l'association à infléchir sa stratégie ?

La baisse des subventions allouées par les collectivités contraint l'association à revoir sa stratégie.

6 Montrez que cet exemple illustre la notion de stratégie émergente. La Cathode doit agir dans l'urgence et s'éloigner du fonctionnement qui était le sien afin de sauver son activité. Cela illustre la notion de stratégie émergente.

Ma synthèse

III. La mise en œuvre des décisions stratégiques

- Qu'est-ce que la planification stratégique ? Pour atteindre les objectifs fixés, l'organisation doit planifier les décisions à prendre et les moyens indispensables à leur réalisation. Ce processus est appelé planification stratégique...
- Comment l'environnement impacte-t-il les décisions stratégiques ? L'environnement peut inciter l'organisation à infléchir sa stratégie et à modifier les décisions stratégiques qui étaient planifiées jusqu'alors. On parle de stratégie émergente.

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	Pour mener à bien ses objectifs stratégiques, l'organisation est amenée à prendre des décisions opérationnelles.		X	Ce sont des décisions stratégiques qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques que l'organisation s'assigne.
2	Les décisions stratégiques orientent l'action de l'entreprise sur le long terme.	X		Les décisions stratégiques impliquent des ressources importantes qui engagent l'organisation à long terme.
3	Les décisions stratégiques peuvent consister, pour l'organisation, à proposer une nouvelle offre.	X		Les décisions stratégiques conduisent à une nouvelle offre afin d'élargir le marché ou de se différencier de la concurrence.
4	La stratégie est définie uniquement au niveau global de l'organisation.		X	La stratégie peut être définie au niveau global ou déclinée par métier ou DAS.
5	L'information disponible est indispensable aux décisions stratégiques.	X		L'information, lorsqu'elle est disponible et de qualité, est un outil d'aide à la décision stratégique.
6	Le processus de décision est séquentiel et conduit à une décision qui ne variera pas.		X	Des événements peuvent perturber le processus de décision et contraindre l'organisation à décider autrement.
7	Les décisions stratégiques répondent à un processus de planification.	X		Pour atteindre les objectifs fixés, toute organisation est amenée à planifier les étapes lui permettant de les atteindre.
8	Les stratégies émergentes sont programmées dans le cadre de la planification stratégique.		X	Un élément de l'environnement peut venir perturber la planification et contraindre l'organisation à revoir sa stratégie. Elle opte alors pour une stratégie émergente.

EXERCICE

1. Visionnez l'extrait du journal télévisé d'Euronews en cliquant sur le lien suivant et répondez aux questions suivantes : <http://www.youtube.com/watch?v=twucyozHKGc>

2. Quelle décision de Microsoft est présentée à travers cette vidéo ?

Microsoft a lancé sa dernière console, la XBOX One, que le groupe présente comme une console multitâches afin de répondre aux attentes de tout utilisateur.

3. Quels facteurs ont poussé Microsoft à agir ainsi ?

Sony vient de lancer sa PS4 ; Microsoft désire donc se différencier de la concurrence. De plus, en optant pour un produit convenant à « toute la famille », la marque espère convaincre de nouveaux utilisateurs et élargir ainsi son marché.

4. Montrez que le processus de décision repose sur une information imparfaite ici.

Microsoft ne sait pas quel va être l'attitude des consommateurs face à ce nouveau produit. De plus, dans la guerre que se lancent les constructeurs, Nintendo n'a pas encore dévoilé sa nouvelle offre. De même, Sony vient de lancer sa nouvelle console ; la concurrence sur ce type de marché est donc rude. Le groupe dispose donc d'une information partielle sur laquelle repose la décision de lancement de la nouvelle offre.



Le Paris-Saint-Germain Football Club

Doc. 1

Décembre 2011 : Carlo Ancelotti au PSG

Les responsables du club décident d'embaucher Carlo Ancelotti pour 6 à 7 millions d'euros par an. Ce dernier possède alors un des plus beaux CV parmi les entraîneurs. Le contrat est signé pour deux ans et engage l'entraîneur avec le club parisien jusqu'en 2014. C'est une décision stratégique dans la volonté d'expansion du PSG.

Foucher, 2014

Doc. 2

26 avril 2013 : Ancelotti dément avoir annoncé son départ du PSG

Carlo Ancelotti a démenti, samedi, avoir annoncé à la direction du PSG son départ à l'issue de la saison et a assuré qu'il n'avait discuté avec « aucun club ». « Je prendrai ma décision après avoir parlé avec le club quand le titre sera gagné, mais nous n'avons pas encore parlé. [...] La presse a parlé du Real Madrid et d'autres clubs, mais je n'ai parlé avec aucun club, parce que je veux être clair avec le club où je travaille », a indiqué Ancelotti. [...] « J'ai un contrat qui finit en juin 2014. »

www.lemonde.fr, 26 avril 2013

Doc. 3

20 juin 2013 : changement d'entraîneur, le PSG accélère pour Laurent Blanc

Dans le jargon des paris, c'est ce que l'on nomme une grosse cote. Laurent Blanc s'est sensiblement rapproché du PSG ces dernières heures, après l'impossibilité pour la direction parisienne d'enrôler Fabio Capello, retenu par la sélection russe. [...] Le champion du monde aurait de grandes chances d'être le nouveau coach de l'équipe parisienne la saison prochaine en remplacement de Carlo Ancelotti, en partance pour le Real Madrid. [...] Blanc

n'était pas la priorité des patrons parisiens à l'origine. Mais la défection jour après jour des autres candidats (Hiddink, Villas-Boas) puis celle, involontaire et plus récente, de Fabio Capello [...], les a contraints à reprendre contact [...]. Pour finaliser cette fois définitivement la succession d'Ancelotti ? C'est fort possible, même si sur ce dossier les dernières semaines ont prouvé que rien n'est jamais certain à 100 %.

www.leparisien.fr, 20 juin 2013

1 Quelle décision est prise par le PSG en 2011 ?

En décembre 2011, le PSG a décidé de faire appel à Carlo Ancelotti pour qu'il devienne entraîneur du club.

2 Montrez que cette décision est une décision stratégique.

Cette décision a nécessité d'importantes ressources financières. De plus, le contrat devait durer deux ans ; il s'agit donc d'une décision à moyen terme. Enfin, l'impact de cette décision était de faire progresser le club. Ces éléments font de cette décision une décision stratégique.

3 Quel est le problème de management auquel doit faire face le PSG ?

En 2013, des rumeurs commencent à circuler annonçant le départ d'Ancelotti, qui finira par quitter le PSG pour rejoindre le Real Madrid.

4 Analysez et qualifiez le processus de décision qui en a découlé.

Le PSG a multiplié les contacts pour trouver un entraîneur. Malheureusement, il a essuyé un certain nombre de refus avant d'opter pour Laurent Blanc, qui peut apparaître comme un « second choix ».

5 Pourquoi peut-on parler de stratégie émergente ici ? Initialement, le contrat entre le PSG et Ancelotti était planifié pour durer deux ans. Or ce dernier l'a rompu au bout d'une saison. Au regard de cet élément indépendant de sa volonté, le club a été contraint de prendre une nouvelle décision dans l'urgence. Il s'agit donc bien d'une stratégie émergente.



Sur quoi portent les décisions stratégiques et comment sont-elles prises ?

SCHEMA ANIMÉ



LES BONS MOTS POUR LE DIRE

- Choix à long terme, irréversible et nécessitant d'importantes ressources : décision stratégique
- Ensemble de biens et/ou de services résultant d'une décision stratégique : offre
- Ensemble de données indispensables à la prise de décision, qui peuvent être parfois incomplètes, erronées voire absentes : information (parfois imparfaite)
- Démarche visant à programmer des décisions en fonction des objectifs fixés par l'organisation : planification (stratégique)
- Ensemble d'étapes menant à la décision stratégique en fonction des informations disponibles : processus de décision
- Stratégie involontaire, imprévue dictée par l'évolution de l'environnement de l'organisation : stratégie émergente

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : SUR QUOI PORTENT LES DÉCISIONS ET COMMENT SONT-ELLES PRISES ?

I. Les enjeux des décisions stratégiques

A. Les caractéristiques des décisions stratégiques

Pour atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée, l'organisation est amenée à prendre des décisions stratégiques. Ces dernières doivent être conformes au métier de l'organisation (ce qu'elle sait faire) et à ses finalités (ce qu'elle veut faire).

Ces décisions stratégiques sont généralement prises par la direction générale de l'entreprise et se caractérisent par :

- un engagement sur le long terme ;
- une implication de ressources importantes
- d'importants changements renforçant son caractère irréversible.

B. L'incidence des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques portent généralement sur l'évolution de l'offre de l'organisation. Cette dernière peut en effet proposer un nouveau bien ou service. Une organisation prenant ce type de décisions le fait pour deux raisons principales :

- la volonté de se différencier de ses concurrents ;
- la volonté de toucher un nouveau marché ou de nouveaux usagers.

Ces décisions stratégiques sont généralement prises à un niveau global, puis déclinées aux métiers de l'organisation ou aux domaines d'activité sur lesquels elle évolue.

II. Les contraintes liées aux décisions stratégiques

A. Une information nécessaire mais imparfaite

Au moment de prendre une décision, l'organisation commence par récolter l'information et modéliser les choix qui s'offrent à elle. Elle optera pour la solution qu'elle juge comme étant la plus optimale.

L'information joue donc un rôle majeur dans le processus de prise de décision et il est alors nécessaire de disposer d'informations de qualité. Toutefois, les organisations agissent en situation d'information imparfaite :

- l'information est parfois absente et seules des hypothèses formulées par l'organisation permettent d'envisager le futur ;
- l'information est parfois erronée et la décision s'appuiera alors sur une information fautive, ce qui peut être risqué ;
- l'information est parfois incomplète et l'organisation devra pallier ce manque en imaginant les scénarii possibles.

B. Un processus de décision incertain

Au sein des organisations, les décideurs suivent un processus qui va déboucher sur la décision stratégique à partir de l'information disponible dont ils disposent. Toutefois, une organisation doit être en mesure de réagir en temps réel à des événements qu'elle n'avait pas prévu. Cela peut être le cas lors d'une catastrophe naturelle, lors de la faillite d'un sous-traitant ou lorsqu'elle a à faire à un fournisseur défaillant. L'organisation doit alors revoir le processus et adapter son choix en prenant une décision qu'elle n'avait pas programmée.

III. La mise en œuvre des décisions stratégiques

A. La planification stratégique

Les décisions stratégiques répondent généralement à une démarche insufflée par la direction générale de l'entreprise. Ce processus passe par différentes étapes qui conduisent à la réalisation des objectifs que s'est fixée l'organisation. Cet ensemble d'étapes successives définies en amont est appelé planification stratégique.

B. Les stratégies émergentes

Les organisations sont parfois contraintes de réagir à la turbulence de l'environnement dans lequel elles évoluent. En effet, des événements imprévus, peuvent contraindre l'organisation à infléchir la stratégie planifiée jusqu'alors. On parle alors de stratégie émergente.

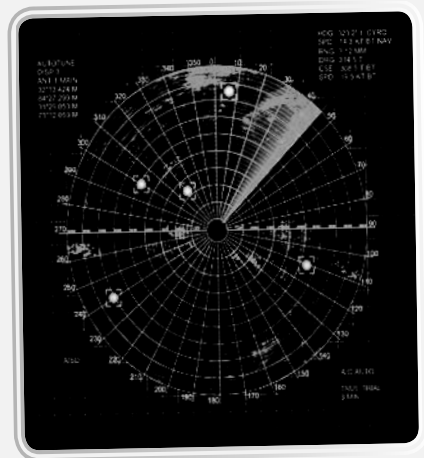
8

Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?

CAPACITÉS

- Définir des critères d'évaluation
- Analysez les résultats du contrôle stratégique

Management et technologie



Le saviez-vous ?

Les organisations évoluent dans un environnement incertain et ne peuvent par conséquent savoir en avance si leurs objectifs vont être atteints. Elles doivent prendre en considération cette dimension dans leur management. La certification ISO 31000 – Management du risque récompense les organisations qui prennent la mesure de cette incertitude dans leurs orientations stratégiques.

1 Quelles sont les missions des contrôleurs aériens ?

La tour de contrôle permet d'organiser et de veiller au trafic aérien. De même, les contrôleurs aériens informent les pilotes des conditions météorologiques. L'objectif principal du contrôle aérien est d'éviter tout accident.

2 Quelle décision peut être amené à prendre un contrôleur aérien en cas de problème ?

Il peut refuser l'atterrissage d'un avion ou le décaler dans le temps. De même, ils peuvent forcer, au contraire, l'avion à changer de trajectoire ou à atterrir. Il y a donc une inflexion de l'action menée originellement.

3 Selon vous, pourquoi les organisations doivent-elles également contrôler leurs actions ?

De la même façon, les organisations doivent veiller au bon déroulement de leurs actions et modifier la trajectoire si des problèmes ou des obstacles les y contraignent.

I. La nécessité du contrôle stratégique

A Le suivi nécessaire des réalisations stratégiques

Situation

En 2006, le couple Sauvaget s'installe en Guadeloupe, à proximité de la plage de Malendure réputée pour ses fonds sous-marins et lieu attractif pour les touristes. Ils créent un centre de plongée, la SARL Sauvaget, et proposent plusieurs formules : plongée à la journée, à la demi-journée et de nuit. Ils investissent 100 000 € en contractant un prêt remboursable sur 20 ans auprès d'une banque. Dès 2006, ils se fixent un objectif de CA de 25 000 € avec une augmentation de 5 % par année. En 2008, pour diversifier leurs services, ils s'équipent d'un bateau à fond de verre qui permet aux touristes de profiter des fonds marins. En 2009, ils créent un site de réservation en ligne. Ces services permettent de se différencier de la concurrence malgré leurs coûts importants. En effet, un nouvel emprunt de 200 000 € est souscrit. Les premières années ont été fastes mais l'activité de la SARL est déclinante. En 2013, l'entreprise est au bord de la faillite et ne parvient plus à honorer ses charges.



Doc. 1

» L'activité de la SARL Sauvaget en chiffres

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CA réalisé	25 000	28 000	29 500	12 500	16 000	18 500	21 500	24 200
Objectif	25 000	26 250	27 560	28 930	30 375	31 894	33 489	35 165

- 1 Surlignez l'objectif stratégique que s'est fixé la SARL lors de sa création.
- 2 À partir du doc. 1, identifiez l'année à partir de laquelle les objectifs ne sont plus atteints. Vous justifierez votre réponse par un calcul approprié. En 2009, le taux de réalisation de l'objectif est de 43,2 % ($12\,500/28\,930 \times 100$). C'est à partir de cette date que l'entreprise décroche des objectifs qu'elle s'était fixés.

Doc. 2

» Le tourisme en Guadeloupe

Le tourisme a beaucoup souffert de la crise de 2009. Cette année-là, l'île est paralysée par des grèves et des manifestations qui véhiculent une mauvaise image. Les professionnels du secteur ont alors estimé le manque à gagner à plus de 130 millions d'euros. Suite à cela, la crise financière mondiale a également eu de lourdes conséquences sur le tourisme, qui n'est plus la préoccupation principale des ménages français.

Foucher, 2014

Doc. 3

» Le contrôle stratégique

Toute organisation se doit de suivre son activité afin de réorienter les décisions stratégiques lorsque ses objectifs ne sont pas atteints. On dit alors qu'elle réalise un contrôle stratégique lui permettant de prévenir d'éventuelles difficultés et de réorienter ses actions.

Foucher, 2014

- 3 À partir du doc. 2, expliquez les raisons qui ont pu conduire à une telle situation.
L'entreprise a été victime d'une diminution du nombre de touristes liée à un double phénomène : la crise qu'a subie l'île en 2009, relayée par la crise financière mondiale qui affecte le secteur.
- 4 Identifiez les décisions prises par le couple Sauvaget à cette époque.
À cette époque, la SARL investit dans l'achat d'un nouveau bateau et développe son site Internet.
- 5 Selon vous, pourquoi l'entreprise aurait-elle dû effectuer un contrôle stratégique avant de prendre de telles décisions ?
Si l'entreprise avait surveillé son CA plus attentivement et analysé l'environnement conjoncturel dans lequel elle évoluait, elle aurait constaté que la période n'était pas propice à de tels investissements.

Doc. 4

» Un an après son ouverture, le Millénaire peine à séduire

Le Millénaire fête aujourd'hui son premier anniversaire sans tambour ni trompette. Un an après son ouverture, le 27 avril 2011, ce gigantesque centre commercial [...] peine à démarrer. Alors que les promoteurs pariaient sur 10 millions

de visiteurs à la fin de 2011 et 15 millions en année pleine, le centre n'en a accueilli que 6 millions et table aujourd'hui sur « 10 millions de visiteurs par an d'ici cinq ans ». Après des débuts en fanfare, les 140 boutiques ont très vite déchanté.

Nathalie Perrier, www.leparisien.fr, 27 avril 2012

Doc. 5

» Les centres commerciaux se réinventent face à l'offensive d'Internet

Depuis 2008, la fréquentation et le chiffre d'affaires des centres commerciaux en France reculent. [...] Après 15 ans d'âge d'or, [...] le climat a bien changé. Les dépenses des ménages stagnent. Et si la croissance du commerce en ligne ralentit dans les sites bien implantés, le secteur croît toujours

de 15 % par an. [...] **Il est vrai que, quand il faut compter 12 à 15 ans entre les premières réflexions et l'ouverture d'un centre, les risques d'être pris à contre-cycle sont très élevés.** Un centre commercial, c'est toujours un pari sur l'évolution d'une ville à long terme.

Valérie Segond, LeMonde.fr, 1^{er} décembre 2013

Doc. 6

» Nouvelle tuile au Millénaire

Le Millénaire est décidément né sous une mauvaise étoile. Déjà frappé par une fréquentation beaucoup plus faible que prévu, il vient d'accumuler deux mauvaises nouvelles [...] :

l'annulation de son autorisation d'ouvrir le dimanche et le départ annoncé de la Fnac.

www.leparisien.fr, 21 juin 2013

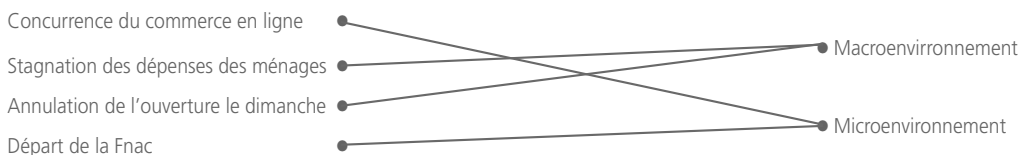
- 6 Décrivez le problème du centre commercial le Millénaire en le rapprochant des objectifs stratégiques fixés par l'entreprise.

Le Millénaire tablait sur une fréquentation de 15 millions de visiteurs par an mais peine à attirer 6 millions de clients.

- 7 Quels sont les nouveaux objectifs stratégiques pour le Millénaire compte tenu de la situation ?

Le Millénaire compte à présent sur une fréquentation de 10 millions de consommateurs potentiels par an.

- 8 Identifiez les facteurs d'une telle situation en complétant le schéma suivant.



- 9 Expliquez la phrase en caractères gras évoquant les difficultés de fixer des orientations stratégiques.

Les objectifs stratégiques sont fixés de manière prospective. Il est ainsi difficile de prévoir la réalité de la situation.

- 10 Dites pourquoi le contrôle stratégique permet de pallier ces difficultés. **Le contrôle stratégique s'appuie sur des indicateurs qui permettent de réorienter la stratégie d'une organisation.**

Ma synthèse

I. La nécessité du contrôle stratégique

- Pourquoi l'entreprise doit-elle effectuer un contrôle de ses réalisations stratégiques ? Cela lui permet de mesurer le degré d'atteinte des objectifs initialement fixés et, le cas échéant, réorienter son action.
- Quelle est la principale difficulté liée à la mise en œuvre de la stratégie ? Les objectifs stratégiques sont fixés de manière prospective et il est difficile de prévoir la situation dans un horizon trop lointain.

II. Les outils du contrôle stratégique

A La veille stratégique

Situation

Les Restaurants du cœur sont une association loi 1901 reconnue d'utilité publique et fondée en 1985 par Coluche. L'objectif originel de l'association était d'apporter assistance aux plus défavorisés en leur proposant un accès à des repas gratuits. Les Restos du cœur ont très rapidement élargi leur champ d'action et visent aujourd'hui, en plus de l'assistance alimentaire, à soutenir les individus les plus démunis dans leurs démarches de réinsertion. Plus généralement, les Restos luttent contre toute forme de pauvreté.



Doc. 7

» Carcassonne : les Restos du cœur lancent un appel aux bénévoles

L'augmentation du nombre de bénéficiaires contraint les Restos du cœur de Carcassonne et, plus généralement, de l'Aude, à faire appel à plus de volontaires. 7 212 Audois étaient inscrits sur les fichiers de l'association caritative cette année. [...] Après quatre mois d'activité (du 1^{er} décembre au 31 mars 2013), l'association lance un énième appel au bénévolat. La

démarche anticipe les besoins de la rentrée prochaine. [...] Ce recrutement répond aussi à un nombre de bénéficiaires en constante progression. 6 492 personnes en 2012 et 7 212 en 2013 dans l'Aude. [...] Les 480 bénévoles des quinze centres du département se sentent donc un peu seuls...

www.midilibre.fr, 11 juin 2013

Doc. 8

» La notion de veille stratégique

L'Afnor [Agence française de normalisation] définit la veille comme une « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions ». Pratique courante [...], la veille vise à répondre aux

différentes attentes en information des décideurs, pour leur permettre de s'adapter ou d'anticiper les évolutions de leur environnement externe.

www.intelligence-economique.gouv.fr

Doc. 9

» Bulletin de veille stratégique

Dans le cadre de la stratégie Culture&Médias 2030, le secrétaire général du ministère de la Culture et de la Communication publie un bulletin bimensuel de veille stratégique. Ce dernier est un recueil d'informations sur les projets mis en œuvre dans

le cadre de la stratégie. De même, il rassemble des données sur l'environnement économique et social dans lequel évoluent les structures chargées de la mise en application du plan.

Foucher, 2014

- 1 Identifiez le problème des Restos du cœur. Les Restos du cœur manquent de bénévoles compte tenu du nombre croissant de bénéficiaires des services proposés.
- 2 Selon vous, pourquoi une anticipation de ce problème est-elle nécessaire à l'association ?
Compte tenu de la conjoncture économique, l'association sait que le nombre de bénéficiaires sera en augmentation et qu'il lui faudra des bénévoles pour assurer sa mission. Elle se doit donc d'anticiper son besoin.
- 3 Complétez le tableau suivant en montrant comment s'effectue la veille stratégique dans les deux situations présentées.

Organisation	Veille stratégique	Stratégie
Les Restos du cœur	Informations sur la conjoncture économique et sociale et nombre de bénéficiaires en constante progression	Apporter assistance aux plus démunis
Le ministère de la Culture	Bulletin de veille stratégique récoltant l'information sur les missions réalisées et l'environnement dans lequel évoluent les structures	Culture & Médias 2030

B Les indicateurs de suivi de la stratégie

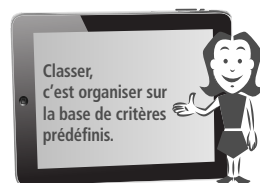
Situation

En 2001, à Foix, Serge et Viviane lancent leur entreprise de maintenance informatique, SOS Dépann'. Ils se donnent douze ans pour assurer son développement et mener à bien leur stratégie d'implantation. Très rapidement, ils sont victimes de leurs succès. Ils décident de diversifier les services proposés. Le CA augmente de 15 % par an entre 2001 et 2013 avec un bénéfice net de près de 50 000 € depuis 2005. Le taux de fidélisation frôle les 100 % sur la même période. Le personnel engagé dans l'entreprise à ses débuts est toujours présent et satisfait des conditions de travail proposées. Ne désirant pas s'arrêter là, ils développent leur concept dans l'ensemble de la région en ouvrant deux boutiques à Toulouse et Perpignan. Misant sur leur plan Stratégie 2015,

ils proposeront dans ces boutiques la commercialisation de matériels informatiques et un service d'installation et de réparation. D'ici à 2015, ils espèrent avoir un portefeuille de 300 clients par boutique avec un taux de satisfaction maximal. De même, compte tenu des lourds investissements, le CA devra atteindre 350 000 € par an et par boutique. Deux salariés de la boutique de Foix vont suivre des formations de gestion afin d'en prendre le contrôle d'ici deux ans. Enfin, les boutiques vont s'équiper d'un PGI pour une meilleure transmission des informations, la mise en place d'une carte de fidélité et l'échange des connaissances en informatique entre techniciens.

4 Surlignez les indicateurs de suivi qui ont permis à Viviane et Serge de suivre le bon déroulement de leur stratégie 2001-2013.

5 Dans le tableau suivant, classez ces indicateurs de suivi en fonction de leur nature.



Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
<ul style="list-style-type: none"> • ↗ du CA de 15 % par an entre 2001 et 2013. • Bénéfice net annuel de 50 000 € depuis 2005. • Taux de fidélisation frôlant les 100 %. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients sont fidèles : preuve d'une bonne qualité de service de la part de l'entreprise. • Le personnel est fidèle : preuve de bonnes conditions de travail et d'une implication du personnel.

Doc. 10

» Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif favorise le pilotage des organisations autour de quatre dimensions. La stratégie générale est subdivisée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines. Chaque thème a ses propres objectifs et ses propres critères quantitatifs et quali-

tatifs d'évaluation. Un tel outil permet de suivre l'avancée d'une stratégie afin de remplir les objectifs stratégiques fixés par l'organisation de manière prospective.

Foucher, 2014

6 Présentez l'intérêt du tableau de bord prospectif pour le contrôle stratégique d'une organisation.

Le tableau de bord prospectif permet de décliner les objectifs globaux en objectifs thématiques pour réaliser un suivi plus précis.

Ma synthèse

II. Les outils du contrôle stratégique

• Pourquoi la veille stratégique favorise-t-elle le contrôle stratégique ?

La veille stratégique est un processus de collecte et de traitement de l'information qui permet d'anticiper.

• Quels sont les critères de suivi participant au contrôle stratégique ?

Les critères quantitatifs et qualitatifs d'évaluation permettent de jauger le degré d'atteinte des objectifs fixés. Ils favorisent donc le contrôle stratégique.

A L'ajustement des moyens

Doc. 11

» De moins en moins de bénévoles et de licenciés

Pour la troisième année consécutive, le comité de l'Indre a perdu des licenciés et manque de bénévoles. L'avenir de la pétanque indrienne est en jeu car les clubs risquent de s'essouffler. C'est pourquoi la fédération a mis en place une charte à respecter dès 2015 : chaque club devra organiser une manifestation, participer au championnat des clubs et présenter un arbitre. Pourtant, le comité se fait remarquer par ses excellents résultats sportifs. Plusieurs équipes brillent en effet au plus haut niveau, ce dont il faut savoir profiter. Pour agir avant qu'il soit trop tard, il faut s'engager et s'investir pour les jeunes : le comité proposera donc désormais une action par mois.

Comité de l'Indre de pétanque et jeu provençal

- Association sportive
- 893 licenciés
- Créé il y a 100 ans
- Président : Régis Gaillard

Foucher, 2014

1 Déterminez le problème principal du comité de l'Indre. Le comité de l'Indre souffre d'un manque de bénévoles et d'une diminution de ses licenciés.

2 Quelles actions sont prévues pour pallier ce problème ? Chaque club, membre du comité, devra organiser une manifestation, participer au championnat et présenter un arbitre.

3 Dites pourquoi cet exemple montre la nécessité de mobiliser les moyens dont dispose l'organisation pour atteindre ses objectifs ? Pour atteindre ses objectifs stratégiques, une organisation doit parfois insuffler une nouvelle dynamique et ajuster ses moyens pour parvenir à ses fins. C'est le cas ici avec les actions que devront mener les clubs afin de sauver le comité.



Doc. 12

» Nathalie Balla et Éric Courteille : un plan de développement pour sauver La Redoute

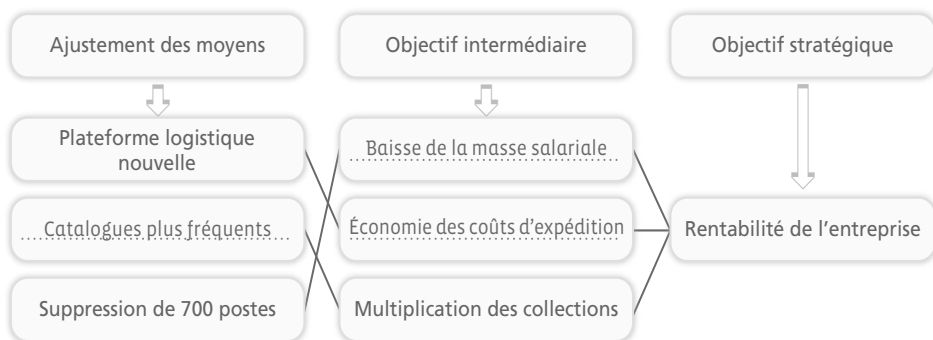
Le plan de développement à 4 ans que ce tandem a présenté à F.-H. Pinault met l'accent sur « l'excellence dans les services », révèle N. Balla. Un chantier qui passe par une reconstruction [du] centre de logistique de La Redoute dans la métropole lilloise. [...] Pour parvenir à rentabiliser l'entreprise, le tandem va aussi s'attaquer au coût généré par le fameux catalogue, également appelé *big-book*. [...] L'idée est

donc de multiplier les catalogues [...] beaucoup plus petits, plus facilement manipulables. [...] « Il y a trois ans il y avait seulement trois collections, aujourd'hui il y en a huit. [...] La transformation de La Redoute passera aussi par un plan de départs. Les nouveaux propriétaires refusent de confirmer le chiffre de 700 départs qui avait circulé.

www.challenges.fr, 6 décembre 2013

4 Identifiez l'objectif stratégique des repreneurs de La Redoute. Quel est l'horizon temporel du plan stratégique proposé ? Ils se donnent 4 ans pour rétablir la rentabilité de l'entreprise grâce au plan stratégique élaboré.

5 Expliquez en complétant le schéma les ajustements que l'entreprise doit mettre en place pour parvenir à ses fins.



6 Pourquoi le plan devra-t-il faire l'objet d'un contrôle stratégique permanent ? Les dirigeants devront vérifier si l'ajustement des moyens proposé est suffisant pour atteindre les objectifs fixés afin d'envisager des actions correctrices éventuelles.

B L'ajustement des objectifs

Doc. 13

» Les baisses de prix pèsent sur les ventes de Nestlé

Nestlé a vécu un premier semestre 2013 au ralenti avec une croissance de 4,1 % seulement. L'objectif de croissance de 6 % a donc été revu à la baisse et la direction générale parle désormais d'une hausse limitée à 5 %. Nestlé justifie cet ajustement par la prise en considération du consommateur : le groupe affirme avoir répercuté la baisse du coût des matières premières sur ses produits.

Foucher, 2014

Doc. 14

» Le Petit Lutin revoit sa stratégie

Le Petit Lutin est une crèche associative de la petite ville de Ronsenac. À l'origine, elle possédait 15 places et était ouverte aux enfants de 1 à 2 ans et demi. Toutefois, elle ne parvient pas à trouver suffisamment de familles pour remplir la structure. L'association a dû se séparer d'une auxiliaire-puéricultrice, qui n'a pas été remplacée. Elle diminuera à partir du mois de janvier 2015 son espace d'accueil et ne proposera finalement que 10 places pour les enfants de 0 à 3 ans.

Foucher, 2014

Doc. 15

» Budget 2014 : la culture en perte de moyens

Le budget 2014 pour la culture est en baisse de 2 %, une baisse qui serait dans la moyenne par rapport aux autres ministères. [...] Dans l'entourage de la ministre de la Culture, on explique que « [l'on a] pris dans la caisse des plus riches. [...] En 2014 ils verront leur budget baisser de 2,5 % pour la troisième année consécutive. [...] Les directeurs du Louvre et de la manufacture des Gobelins, entre autres, affirment qu'il y aura moins d'expositions et qu'elles dureront plus longtemps.

<http://toutelaculture.com>

Doc. 16

» L'action correctrice

Lors du contrôle stratégique, lorsque l'organisation s'aperçoit qu'il sera difficile d'atteindre ses objectifs, elle peut ajuster les moyens ou ajuster les objectifs à la baisse. Il s'agit d'une action préventive ou d'une action correctrice.

Foucher, 2014

7 Qu'ont en commun les trois organisations proposées ci-dessus ? Elles savent qu'elles ne pourront atteindre les objectifs originellement fixés compte tenu du manque de ressources ou des événements liés à l'environnement dans lequel elles évoluent. Elles ont donc ajusté leurs objectifs.

8 Complétez le tableau suivant en mettant en évidence les actions correctrices mises en œuvre par les trois organisations.

Organisation	Objectif stratégique	Facteurs d'ajustement	Ajustement des objectifs
Nestlé	Croissance de 6 %	Répercussion de la baisse du prix des matières premières sur les produits	Objectif de 5 %
Le Petit Lutin	Accueil de 15 enfants	Manque de familles	Accueil de 10 enfants en élargissant la tranche d'âge
Le Louvre	Organisation de manifestations fréquentes	Baisse des ressources financières (budget diminué de 2,5 %)	Expositions moins fréquentes et plus longues

Ma synthèse

III. Le pilotage stratégique

- Pourquoi le contrôle stratégique peut-il conduire à un ajustement des moyens ? La veille stratégique est un processus de collecte et de traitement de l'information qui permet d'anticiper.
- Que peut entraîner le contrôle stratégique en termes d'objectifs ? Il peut déboucher sur une révision des objectifs préalablement fixés si l'organisation estime qu'elle n'a pas les ressources suffisantes pour les atteindre.

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	Le contrôle stratégique vise à suivre le degré d'atteinte des objectifs que s'est assignés une organisation.	X		C'est en effet l'intérêt du contrôle stratégique, qui veille au bon déroulement de la stratégie d'une organisation.
2	L'incertitude de l'environnement des organisations contraint ces dernières à contrôler leurs réalisations stratégiques.	X		Le caractère aléatoire de l'environnement des organisations contraint ces dernières à opérer un contrôle dynamique.
3	Le contrôle stratégique est nécessaire car les objectifs stratégiques sont fixés de manière prospective.	X		Cette fixation prospective rend difficile la prévision et implique un contrôle de manière à voir si les objectifs peuvent être atteints.
4	La veille stratégique est une opération de récolte de l'information visant à réorienter la stratégie d'une organisation si nécessaire.	X		La veille stratégique vise à anticiper les bouleversements de l'environnement pouvant affecter la stratégie de l'organisation.
5	Le tableau de bord prospectif sert à contrôler les résultats de l'organisation.		X	Le tableau de bord prospectif est construit en amont de la stratégie afin d'orienter celle-ci.
6	Le pilotage stratégique débouche exclusivement sur un ajustement des objectifs.		X	Le pilotage stratégique peut conduire à un ajustement des objectifs comme des moyens alloués pour les atteindre.
7	L'ajustement des moyens consiste à allouer les ressources différemment dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques.	X		Il peut s'agir d'impulser une nouvelle dynamique au niveau des membres d'une organisation afin de préserver les objectifs initialement définis.
8	Les actions correctrices visent à corriger la stratégie lorsque les objectifs ne sont pas atteints.		X	Les actions correctrices visent à anticiper le fait que l'organisation n'atteindra pas ses objectifs afin de réorienter son action.

EXERCICE

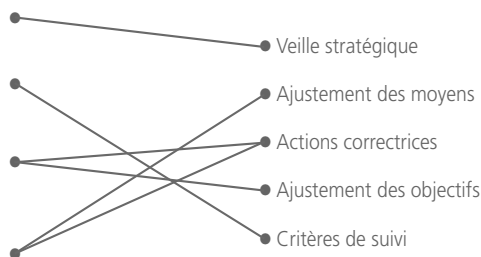
Retrouvez les notions abordées au cours du chapitre illustrées par les situations ci-dessous.

L'entreprise Kriek propose une revue de presse quotidienne pour analyser son environnement.

Le taux de fréquentation de l'espace culturel François-Mitterrand de Jarnac a augmenté de 10 %.

Le ministère de l'Économie revoit son taux de croissance de l'année en cours à la baisse au regard de la conjoncture économique.

L'entreprise Beta a décidé d'organiser un séminaire afin de mobiliser l'équipe commerciale et de l'inciter à atteindre ses objectifs.



L'association Dame la Mano

Situation

Dame la Mano est une association humanitaire présidée par Gwenaëlle Hadet visant à venir en aide aux Indiens du Chiapas au Mexique tout en sensibilisant les Français sur les conditions de vie des habitants sur place. Les membres du bureau ont décidé d'aller plus loin dans leur action en se rendant sur place afin de réaliser un reportage qui leur permettra d'illustrer leur discours. Par ailleurs, l'association soutient financièrement un projet de construction d'un hôpital. Chaque membre paiera son voyage et l'association veut apporter la somme de 10 000 €. La présidente ne veut pas partir sans avoir récolté cette somme. Le voyage est prévu pour le mois de septembre 2014.

Doc.1

Le projet en chiffres

Pour récolter 10 000 €, l'association compte d'abord sur une augmentation de ses adhésions. Elle va lancer une opération spéciale au cours de laquelle elle proposera d'adhérer pour 10 €. Elle compte recruter 500 membres de plus que les 150 actuels. Un autre événement, la Journée du bonbon, sera lancé afin de récolter 2 000 €. Finalement, elle espère percevoir le reste de la somme grâce aux différentes demandes de subventions effectuées.

Foucher, 2014

Nombre d'adhérents au 30/06/13	150
Nombre d'adhérents au 30/06/14	720

Doc.2

Compte rendu de la réunion du 26 juin 2014

La Journée du bonbon nous a rapporté 1 500 €, ce qui est un peu moins que ce qui avait été prévu. Jean-Louis, notre trésorier, nous informe qu'il a eu un contact avec le conseil général, auprès duquel nous avons fait une demande de subvention. Ce contact n'est pas officiel mais il s'avère que les fonds alloués aux associations

ont subi une forte diminution compte tenu du contexte économique défavorable. Nous comptons toujours sur le conseil régional et la mairie. Il est impératif que nous nous mobilisions tous pour parvenir à notre objectif de 10 000 €.

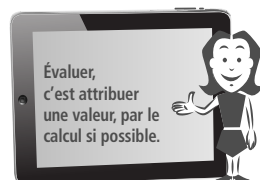
Foucher, 2014

- 1 Identifiez l'objectif de l'association ainsi que les décisions prises pour mener à bien cet objectif.

Dame la Mano a pour objectif de réunir 10 000 € pour financer un projet d'hôpital et compte organiser des manifestations pour ce faire (Journée du bonbon, subventions, adhésions...).

- 2 Évaluez les actions mises en œuvre jusqu'à présent. Complétez le tableau suivant.

Actions mises en place	Objectif initial	Objectif réalisé
Adhésion	Objectif de 5 000 € (500×10)	$(720-150) \times 10 = 5\,700\,€$
Journée du bonbon	Objectif de 2 000 €	1 500 €
Subventions	Objectif de 3 000 €	Information négative



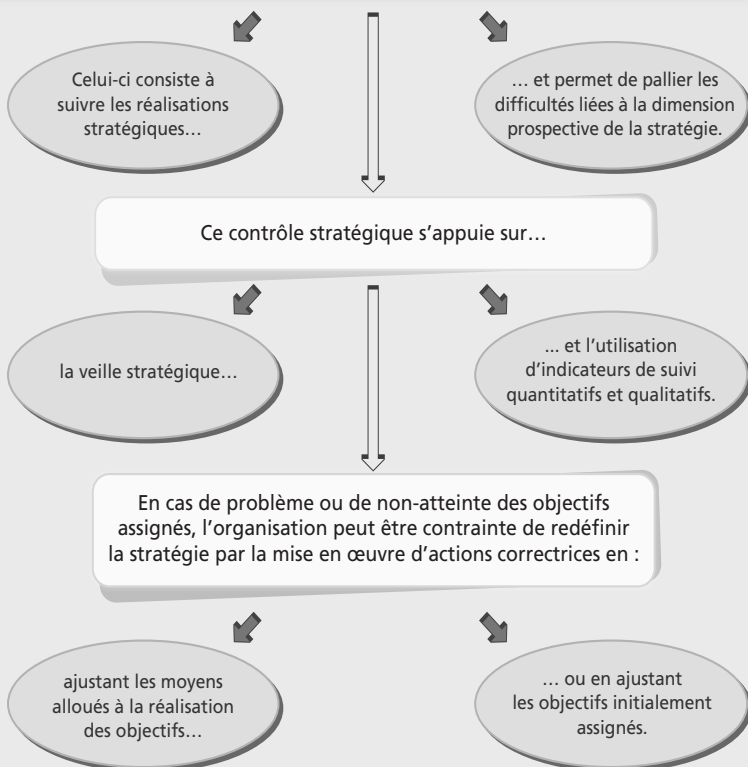
- 3 Quels outils du contrôle stratégique ont-ils été utilisés par les membres de l'association ? La veille stratégique regroupe le suivi du nombre d'adhérents et le contact informel pris avec le membre du conseil général.

- 4 Selon vous, que doit faire l'association à présent ?

Elle doit prévoir l'organisation d'un nouvel événement ou la révision de ses objectifs à la baisse.

Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?

Pour vérifier le degré d'atteinte de ses objectifs stratégiques, toute organisation se doit de réaliser un contrôle stratégique.



LES BONNS MOTS POUR LE DIRE

- Démarche visant à veiller sur le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques : contrôle stratégique
- Indicateurs permettant le suivi des réalisations stratégiques : critères quantitatifs et qualitatifs d'évaluation
- Démarche de surveillance active de l'environnement dans lequel évolue l'organisation afin d'orienter ou réorienter son action : veille stratégique
- Inflexion de la stratégie visant à redéfinir les objectifs initialement fixés et/ou les moyens initialement alloués : actions correctrices

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : UN CONTRÔLE STRATÉGIQUE S'IMPOSE-T-IL ?

I. La nécessité du contrôle stratégique

A. Le suivi nécessaire des réalisations stratégiques

Toute organisation se doit de contrôler les réalisations qu'elle met en œuvre dans le cadre de la stratégie qui est la sienne. En effet, elle évolue dans un environnement complexe et incertain et la mise en œuvre de la stratégie implique généralement un suivi de ces réalisations. C'est ce que l'on nomme le contrôle stratégique.

B. La problématique de l'horizon temporel

La formulation des objectifs stratégiques s'effectue de manière prospective. En effet, les décisions stratégiques sont prises en amont des premiers résultats constatés. Cet écart de temps entre la formulation de la stratégie et les résultats de cette dernière impose aux organisations d'effectuer un contrôle permanent du degré d'atteinte des objectifs fixés.

II. Les outils du contrôle stratégique

A. La veille stratégique

La veille stratégique est une démarche de surveillance active de l'environnement politique, économique, juridique et démographique dans lequel évolue l'organisation. Il s'agit de rechercher et de récolter les informations permettant de s'assurer que les objectifs stratégiques préalablement fixés vont pouvoir être atteints ; à défaut, ils devront être redéfinis.

B. Les indicateurs de suivi de la stratégie

Pour exercer un contrôle stratégique, l'organisation s'appuie sur des critères d'évaluation qui lui indiquent l'état d'atteinte des objectifs assignés. Il peut s'agir :

- d'indicateurs quantitatifs parmi lesquels des indicateurs financiers (évolution du chiffre d'affaires, de la marge opérationnelle...), des indicateurs commerciaux (nombre de clients) ou des indicateurs de production (quantité de produits fabriqués) ;
- de critères qualitatifs comme la satisfaction des clients ou des usagers, l'implication des membres de l'organisation dans la réalisation des objectifs de cette dernière...

Le tableau de bord prospectif est un outil de suivi et d'évaluation de la stratégie. Il décline la stratégie générale en quatre dimensions : les objectifs commerciaux, les objectifs de production, les objectifs financiers et les objectifs de ressources humaines. Cela permet de suivre chaque pôle et de réorienter l'action si cela est nécessaire.

III. Le pilotage stratégique

A. L'ajustement des moyens

À l'issue du contrôle stratégique, l'organisation peut s'apercevoir que les objectifs seront difficilement remplis. Elle peut alors opter pour l'ajustement des ressources visant à l'atteinte de ces derniers.

Exemple : insuffler une nouvelle dynamique aux membres de l'organisation.

B. L'ajustement des objectifs

Lorsque l'organisation manque de ressources ou lorsque ces dernières ne permettent pas d'atteindre les objectifs fixés, elle est contrainte d'ajuster ses objectifs à la baisse. Ces actions du pilotage stratégique qui visent à réorienter l'action de manière préventive sont appelées actions correctrices.

Exemple : Nestlé s'aperçoit que les objectifs fixés en début d'année ne seront pas atteints et revoient ces derniers à la baisse en cours de période.

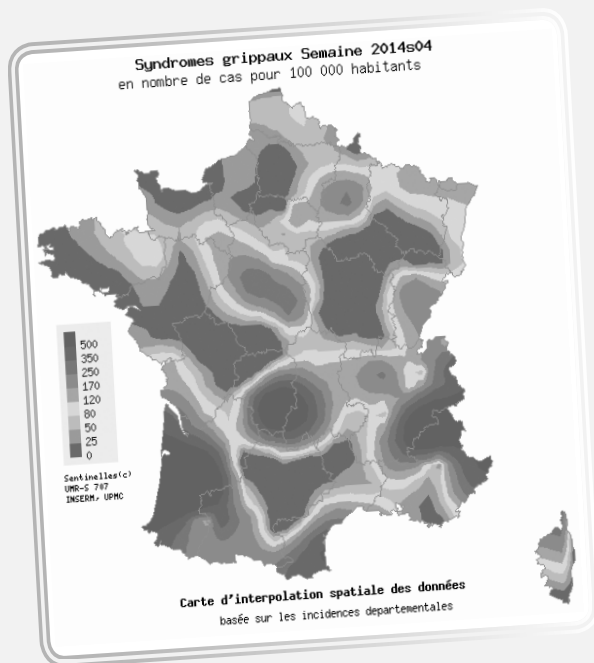
9

Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision ?

CAPACITÉS

→ Repérer le rôle du système d'information dans le processus de prise de décision

Management et sciences



Le saviez-vous ?

Selon IDC (filiale de la société IDG, leader mondial du marché de l'information, dédiée aux technologies de l'information), d'ici à 2020, les entreprises auront à gérer un volume de données multiplié par 35. Certes, le traitement et l'analyse des données ont toujours été des éléments-clés pour les directions, mais l'avalanche de nouvelles informations liées aux réseaux sociaux a accéléré le phénomène.

- 1 Quelle information est présente sur la carte de la France proposée ci-dessus ?

La carte de la France présente la répartition des foyers de syndromes grippaux sur le territoire national.

- 2 Quel est l'intérêt d'une telle information ?

Une telle information permet d'informer les habitants du territoire sur l'état du virus afin qu'ils prennent leurs précautions. Cela permet également d'anticiper la propagation rapide de la maladie afin de prendre des décisions adéquates : information aux usagers, achat de vaccins, informations auprès des établissements de soins...

- 3 Selon vous, pourquoi les organisations ont-elles besoin d'informations ?

Les informations permettent de mieux appréhender l'environnement dans lequel évoluent les organisations et de prendre les bonnes décisions en fonction de cette évolution.

I. La nécessité du système d'information

A L'intérêt du SI

Situation

En décembre 2012, le patron de Julien, menuisier-ébéniste, a pris sa retraite et celui-ci a repris l'activité. Devenu le nouveau dirigeant de l'entreprise, il a récupéré la base de données de la clientèle. En 2013, suite à une étude de marché sous forme d'une enquête sur les attentes de la clientèle, il s'est rendu compte que les nouveaux besoins des clients concernaient surtout l'aménagement intérieur : cuisine, dressing... Cela l'a incité à diversifier son activité en faisant appel à un fournisseur spécialiste de ce type de réalisations. Il en a profité pour se munir d'un PGI.

Le cœur de ce logiciel étant sa base de données clientèle, Julien a alors mis en place une nouvelle procédure, qu'il a baptisée « 3 étapes » : lorsqu'il installe des ouvertures dans une maison, il envoie systématiquement un questionnaire de satisfaction à ses clients. Trois mois plus tard, il leur adresse un courrier leur proposant une offre spéciale sur une cuisine aménagée. Enfin, un an après, il leur propose la fabrication d'un dressing sur mesure. Avec l'expérience, Julien s'est en effet aperçu que les propriétaires respectaient ces délais pour l'aménagement de leur maison.



Doc. 1

» Définition du système d'information

Le système d'information (SI) ne peut être envisagé uniquement sous l'angle technologique. De plus, les systèmes d'information ne concernent pas uniquement les entreprises mais ils sont présents dans tout type d'organisation quelle que soit leur taille. Selon Robert Reix, « un système d'infor-

mation est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel), de données et de procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ».

Foucher, 2014

1 Surlignez dans le doc. 1 les différentes composantes d'un système d'information.

2 Illustrez ces composantes en les appliquant à l'exemple de Julien.



Composantes	Illustration avec l'exemple de Julien
Ressources humaines	Julien nourrit son entreprise de l'expérience acquise et de sa connaissance du secteur.
Logiciels	L'acquisition du PGI permet de disposer d'une base de données clients tout en étant en relation avec les partenaires de l'entreprise.
Matériels	Julien dispose de matériel informatique lui permettant de rester informé.
Données	Les informations recueillies par l'enquête, la base de données et les résultats du questionnaire.
Procédures	La procédure « 3 étapes » est un processus favorisant la collecte d'informations et le suivi.

3 En quoi la procédure « 3 étapes » résulte-t-elle d'un système d'information fiable ? Julien a réalisé une enquête auprès de ses clients pour mieux appréhender leurs habitudes de consommation et les nouvelles tendances du marché. C'est à partir de l'information récoltée qu'il a constaté que les clients achetaient davantage de cuisines et de dressings. De plus, fort d'une grande expérience du secteur, il connaissait les étapes d'achat des consommateurs dans le temps. L'information recueillie est donc fiable et a été correctement analysée et utilisée, ce qui prouve que le test SI est fiable.

4 Montrez que le SI de Julien est performant. Les résultats probants de Julien, exprimés par une hausse continue de son CA, attestent qu'il a correctement cerné le marché grâce à la collecte et au traitement d'une information de qualité.

Doc. 2

» Les missions d'Amnesty International

Créée en 1961 par Peter Benenson, Amnesty International est un mouvement mondial et indépendant rassemblant des personnes qui œuvrent pour le respect, la défense et la promotion des droits humains. Les enquêtes, menées par nos chercheurs sur le terrain et au travers du recoupement d'informations, donnent lieu à la publication régulière de communiqués et de rapports (dont le rapport annuel).

www.amnesty.fr

Doc. 3

» Photo satellite des camps de Corée du Nord



Doc. 4

» Les camps se développent en Corée du Nord

Les photos prises par satellite des camps n° 15 et 16 font apparaître de nouveaux bâtiments destinés au logement et une augmentation des installations destinées à la production. D'autre part, l'organisation a constaté le maintien d'un solide dispositif de sécurité. Cette analyse, accompagnée de nouveaux témoignages, figure dans le récent rapport *North Korea : Continued Investment in the Infrastructure of Repression* (en anglais). Un ancien responsable de la sécurité du camp n° 16, le plus grand camp de prisonniers politiques en Corée du Nord, s'exprime publiquement pour la première fois dans ce rapport. Ces éléments d'information ont été

partagés avec la commission des Nations unies chargée d'enquêter sur les violations des droits humains commises en Corée du Nord. Des centaines de milliers de personnes, y compris des enfants, sont détenues dans des camps pour prisonniers politiques et d'autres structures de détention en Corée du Nord. Un grand nombre de détenus n'ont commis aucun crime et font simplement partie de la famille de personnes considérées comme coupables de graves infractions politiques. Ils sont emprisonnés au titre de la « culpabilité par association », une forme de sanction collective.

www.amnesty.fr

- 5 Identifiez les composantes du SI d'Amnesty International. Amnesty International utilise à la fois des données satellites et des témoignages d'individus pour dénoncer les camps de prisonniers politiques en Corée du Nord.
- 6 En quoi le SI permet-il à l'association de remplir sa mission ? Amnesty International a pour objectif de dénoncer les entraves aux droits de l'homme, conformément à la déclaration universelle de 1948. Les informations qui sont recueillies grâce à son SI lui permettent de justifier sa mission et de prouver qu'elle a raison de dénoncer de telles actions.
- 7 Concluez sur le fait que le SI permet de réduire l'incertitude.
Le SI de l'association permet la collecte d'une information fiable qui atteste des causes qu'elle dénonce. Le témoignage et la photographie viennent appuyer celui-ci, rendant fiables ces propos.

Ma synthèse

I. La nécessité du système d'information

- Comment peut-on définir le SI d'une organisation ?

Le SI d'une organisation est un ensemble de ressources (humaines, matérielles, logicielles), de données et de procédures permettant aux acteurs d'utiliser et d'échanger l'information.

- À quelles conditions le SI est-il utile à l'organisation ? L'information récoltée doit être fiable et les outils utilisés doivent être performants afin que l'incertitude sur l'environnement dans lequel elle évolue soit réduite et afin qu'elle opte pour les meilleurs orientations stratégiques.

II. Les fonctions du système d'information

A Le SI, outil d'aide à la décision



Doc. 5

» Les choix du Tennis de table Club Nantes Atlantique

Le TTCNA est une association sportive composée de 120 adhérents. Pour la saison 2013-2014, le club fonde de grands espoirs sur l'équipe de Départemental 1, qui a de fortes chances d'accéder à la compétition régionale. Le week-end prochain, elle rencontre l'équipe de Vertou ASP, le principal challenger. Le capitaine a donc décidé de s'informer sur les joueurs présents chez les concurrents. Visiblement, le club va miser sur une équipe de seniors dont les raquettes sont spécifiques. Ce type de joueurs est difficile à appréhender, surtout pour de jeunes joueurs qui peuvent perdre patience. Le capitaine décide alors de modifier la composition de l'équipe.

Foucher, 2014

Doc. 6

» La rénovation du quartier des Halles par la Ville de Paris

En 2002, la mairie de Paris décide de réhabiliter le quartier des Halles. Afin que ce projet soit conforme aux attentes des Parisiens, des commerçants et aux exigences environnementales, une démarche de concertation ambitieuse a été

organisée. Entre 2002 et 2012, 8 enquêtes ont été menées, 18 réunions publiques ont été organisées, 60 réunions de concertation avec les comités représentant les différents acteurs concernés par le projet ont eu lieu.

Foucher, 2014

Doc. 7

» Le système d'information de MMA

MMA est un groupe d'assurance multispécialiste pour les particuliers et les professionnels. Le groupe travaille avec 1 500 agents, dans près de 1 800 points de vente, et 6 000 courtiers indépendants ayant pour objectif de conquérir de nouveaux clients. Le groupe a construit sa stratégie sur la proximité avec la clientèle. Pour ce faire, il est

primordial de bien connaître chaque client afin de répondre au mieux à son besoin. Pour proposer un service personnalisé, MMA croise ses données internes issues de son SI avec des données externes. Par exemple, pour un professionnel, l'assureur va chercher à connaître son chiffre d'affaires et le nombre de ses employés.

Foucher, 2014

1 Identifiez les décisions prises par chacune des organisations présentées ci-dessus.

La mairie de Paris a décidé de rénover le quartier des Halles. Le TTCNA a décidé de modifier la composition de son équipe de D1 et MMA a décidé de miser sur la proximité avec la clientèle.

2 Complétez le tableau en montrant le rôle du SI dans chacune des décisions prises.

Organisation	Composantes du SI concerné	Rôle du SI
TTCNA	Capitaine de l'équipe et résultats des autres rencontres.	Connaître la composition de l'équipe adverse pour constituer une équipe optimisant les chances de victoire.
Mairie de Paris	Enquêtes publiques, réunions publiques, expositions.	La concertation a permis de connaître les besoins et les contraintes liés au projet.
MMA	Base de données clientèle, informations externes sur les clients et les prospects.	Le SI permet de mieux connaître la clientèle pour lui proposer des services répondant à ses besoins.

3 Pourquoi peut-on conclure que le SI est un outil d'aide à la décision ? Le SI permet de récolter et d'analyser des informations qui favorisent la prise de décision pour l'organisation. En cela, c'est un outil d'aide à la décision.

Situation

Créée en 1947, H&M a connu rapidement un succès phénoménal en basant sa stratégie sur la commercialisation de vêtements au design original à un prix bon marché. Aujourd'hui présente dans près de 53 pays et avec près de 100 000 employés, l'enseigne propose notamment des collections temporaires créées en collaboration avec des stylistes comme Karl Lagerfeld, Versace... ou des stars

comme Madonna ou Kylie Minogue. Elle a fondé son succès sur un renouvellement permanent de ses collections en accord avec les goûts de ses clients. En effet, les designers de la marque scrutent les dernières tendances partout. Ils créent alors de nouveaux modèles qui seront ensuite en rayon pour une durée très courte tant ils deviennent obso- lètes au bout de quelques semaines.

Doc. 8

» La logistique d'H&M

Une fois les articles sortis de l'usine, ils sont aussitôt ache- minés par bateaux, puis par camions vers les plates-formes. Pour coller à la dernière micro-tendance, ils peuvent même être livrés en avion. À l'arrivée en France, tout transite par un entrepôt de 3 500 m² situé au Bourget, en banlieue pari- sienne. Grâce à un logiciel développé au siège, le respon- sable du centre est informé en permanence des besoins dans les magasins de l'Hexagone. « Nous pouvons ainsi gérer les

réassorts au plus juste », explique un dirigeant. Mais une chose est de livrer en un temps record, une autre d'écouler la marchandise. Et dans cet art-là aussi, H&M innove à moindre coût. [...] Chaque matin, une nuée de petites mains s'agitent autour des mannequins. Leur titre : « *visual merchandiser* ». Leur mission : changer le look des poupées en plastique pour donner l'illusion d'un renouvellement permanent.

Olivier Bouchara, www.capital.fr, Prisma Media, 23 janvier 2014

4 Relevez les facteurs expliquant le succès de la marque H&M. C'est une marque qui propose des produits renouvelés en permanence, et des collections créées par des stylistes ou des stars, à des prix très accessibles.

5 Retrouvez le processus de production de H&M en remettant les étapes dans le bon ordre.

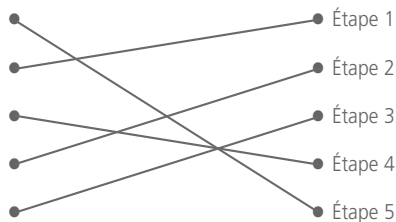
Le responsable du centre est informé par logiciel des besoins des boutiques.

Les équipes d'H&M scrutent les dernières tendances partout.

Les produits sont acheminés par tous les moyens dans les plates-formes.

Les designers confectionnent les nouveaux modèles.

Les usines partenaires fabriquent les produits dans des délais courts.



6 Montrez que le SI constitue un avantage concurrentiel pour la marque H&M.

H&M lance de nouvelles collections en permanence grâce à la veille réalisée. De même, la marque est en relation perma- nente avec ses fabricants. Son objectif est donc d'aller beaucoup plus vite que ses concurrents. Sur tous ces points, son SI performant lui confère un avantage concurrentiel certain.

Ma synthèse

II. Les fonctions du système d'information

- En quoi le SI favorise-t-il la prise de décision ? Un système d'information fiable permet d'opter pour des décisions stratégiques conformes aux objectifs que s'est assignés l'organisation.
- Pourquoi le SI favorise-t-il la compétitivité des organisations ? Lorsque le système d'information est performant, il permet d'adapter l'offre de l'organisation au besoin du consommateur tout en étant réactif. C'est une source d'avan- tage concurrentiel pour toute organisation.

A Les défauts du SI

Situation

L'Assistance publique-Hôpitaux de Paris est le CHU d'Île-de-France et le premier d'Europe. Cette organisation publique, qui regroupe 92 000 professionnels, est composée de 37 hôpitaux réunis en 12 groupes hospitaliers. Grâce à son expertise, elle met à la disposition de 7 millions de patients par an des traitements de pointe dans l'ensemble

des disciplines médicales. Afin d'accroître l'intégration des différents sites, elle tente de mettre en place un système d'information hospitalier (SIH) afin de disposer d'un dossier médical unique pour chaque patient pour l'orienter dans le bon service et optimiser la communication entre les différentes composantes de l'organisation.

Doc. 9

» Dossier informatisé : l'AP-HP veut rattraper son retard

Les hôpitaux parisiens sont encore à la peine avec leurs systèmes d'information. Les tâtonnements dans le choix des prestataires privés sur le dossier patient informatisé ont coûté quelques millions d'euros.

[...] Car de nombreux problèmes subsistent. À Bichat, les dossiers informatisés des patients VIH, pourtant standardisés au niveau national, ne communiquent toujours pas

avec le dossier intranet qui permet d'accéder aux comptes rendus des examens réalisés à l'hôpital. « Nous rêvons encore de l'outil unique qui permettrait à la fois de prescrire, de lire les comptes rendus, d'accéder aux examens, soupire Anne Gervais. »

Laurence Mauduit, *Acteurs publics* n° 98, sept. 2013.

1 Déterminez les objectifs de la mise en place d'un système d'information pour l'AP-HP.

L'AP-HP désire disposer d'un dossier médical unique par patient afin de l'orienter dans le bon service.

2 Analysez les problèmes liés à cette décision.

L'AP-HP est confrontée à des problèmes de choix de prestataires car le projet est ambitieux. De plus, le SI ne permet pas à l'heure actuelle de remplir l'objectif pour lequel il a été créé car l'information circule difficilement entre les sites.

3 Selon vous, quelles sont les limites du SI pour cette organisation ? Le SI fonctionne mal au niveau technique. Il ne permet pas de prendre les bonnes décisions. Son utilisation est donc mal adaptée et n'est pas utile à l'organisation.

Doc. 10

» Christian Morel, auteur de l'ouvrage *Les Décisions absurdes*

« Afin d'identifier les mécanismes qui conduisent aux décisions absurdes et ce qu'il faudrait faire pour les éviter, je me suis intéressé aux activités à risque élevé, car elles mettent en relief les origines de ces erreurs. Un cas emblématique fut celui de la navette Challenger qui, en 1986, a explosé en vol. Dans le groupe de responsables qui avaient autorisé le décollage, des ingénieurs étaient certains que les joints ne fonctionneraient pas, notamment à cause de la température. Pourtant, ils ont participé à l'autorisation du lancement. Ils étaient tellement

sûrs de l'échec qu'en voyant la navette décoller l'un d'entre eux s'est écrié : « Ah, elle n'explose pas ! On s'était trompés. » Quelques secondes après, ce fut le drame. Une convergence de processus avait fait prendre une mauvaise décision : lors du tour de table, les managers s'étaient exprimés. Mais certains, n'étant pas managers, n'avaient rien dit ; les décideurs de la NASA, en conférence téléphonique, n'avaient pas vu la tête d'enterrement des ingénieurs. »

Anne Rodier, *Le Monde.fr*, 2 octobre 2013

4 Identifiez le problème de management présenté dans le doc. 10.

La NASA a autorisé le lancement de la navette alors que des dysfonctionnements techniques semblaient évidents.

5 Pourquoi peut-on dire que l'accident est lié au défaut du SI ?

Certains membres de l'équipe savaient qu'il y avait des dysfonctionnements, mais, n'étant pas managers, ils n'ont pas osé souligner ces problèmes. Le SI ne leur a pas permis de s'exprimer, ce qui a conduit à la catastrophe.

Doc. 11

» Éthylotest : la mise à mort d'une entreprise autoise

Fin l'éthylotest dans les voitures et les sociétés trinent. À Rosières-près-Troyes, la société Éthyl pourrait ne pas survivre. « Si la position du gouvernement se confirme, nous nous orientons clairement vers la disparition de l'entreprise. » Février 2012, un décret ouvre l'ère de l'éthylotest dans les voitures. « Nous nous organisons alors pour répondre à un marché créé par l'État. [...] Ce n'est pas un pari. Nous nous adaptons à cette nouvelle réglementation. » Les professionnels ont été consultés par les pouvoirs publics et tous s'entendent. Cette mesure sera l'une des clefs pour

lutter contre l'alcool au volant. À Rosières, l'éthylotest électronique portable devient le projet phare de l'entreprise. [...] Mais c'était avant la modification de la réglementation. [...] Reste que la décision du ministre risque de porter un coup fatal à la société qu'il dirige depuis février 2011. [...] Depuis novembre, et cette annonce, les carnets de commandes sont vides. Le chiffre d'affaires disparaît d'une seconde à l'autre. Pas d'obligation, pas d'achat.

www.let-eclair.fr, 28 février 2013

Doc. 12

» La France détruit ses vaccins contre la grippe A

En novembre, les dernières doses de vaccin contre le H1N1 seront incinérées. Au final, 19 millions de doses ont été détruites, pour un coût total – d'achat et de destruction – d'environ 400 millions d'euros. [...]

En 2009, la France commande en pleine pandémie grippale 94 millions de doses de vaccin, estimant qu'il faut deux

injections par personne. Quelques mois plus tard, l'épidémie se révèle moins grave que prévu : il ne faut finalement qu'une injection par personne, ce qui entraîne, quatre mois plus tard, une annulation de commande de 50 millions de vaccins. Et malgré ce retour, les stocks sont encore trop importants. [...]

© Tony David, lexpress.fr, 12 septembre 2011

6 Identifiez les décisions originelles prises par les organisations ci-dessus.

L'entreprise Éthyl a décidé de fabriquer des éthylotests et le gouvernement de lancer une grande campagne de vaccination pour prévenir la pandémie de grippe A.

7 Montrez que ces décisions s'appuyaient sur un système d'information performant.

Éthyl s'est appuyé sur un décret qui obligeait tout automobiliste à équiper son véhicule d'éthylotests. Le ministère de la Santé a suivi les directives de l'OMS, qui prévoyait une pandémie de grippe A.



8 Relevez les éléments de l'environnement de ces organisations qui ont nui à leur prise de décision.

Ministère de la Santé — Le gouvernement désire mettre fin à l'obligation des éthylotests dans les véhicules.
L'entreprise Éthyl — La pandémie de grippe A s'est révélée moins importante que prévu.

9 Concluez sur l'utilité relative du SI.

Le SI ne pallie pas la turbulence de l'environnement. En effet, même si une organisation appuie ses décisions sur une information de qualité, l'environnement dans lequel elle évolue est tel que cela peut conduire à de mauvaises décisions.

Ma synthèse

III. Les risques liés au système d'information

- Pourquoi le SI peut-il être source d'erreurs ? Lorsque le SI connaît des dysfonctionnements (humains, techniques ou organisationnels), il peut être la source d'erreurs dans les choix stratégiques de l'organisation.
- Pourquoi le SI est-il insuffisant à la prise de décision ? L'environnement des organisations est parfois tellement turbulent que les décisions s'appuyant sur le SI, aussi fiable soit-il, peuvent être source d'erreurs stratégiques.

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	Le système d'information est un logiciel permettant de récolter et stocker l'information.		X	Le SI est un ensemble de ressources matérielles, logicielles, humaines, de données et procédures, permettant de capter, stocker, analyser et distribuer l'information.
2	Le système d'information d'une organisation permet de réduire l'incertitude.	X		Le SI permet de mieux appréhender l'environnement afin d'en réduire l'incertitude.
3	Le système d'information est un outil d'aide à la décision.	X		Le système d'information permet à l'organisation de s'informer pour prendre les bonnes décisions.
4	Le système d'information est exclusivement un outil permettant de prendre des décisions.		X	Le SI revêt une dimension stratégique et confère à l'organisation un avantage concurrentiel.
5	Le système d'information est nécessaire à la prise de décision.	X		L'information recueillie permet en effet de mieux appréhender l'environnement. Le SI est donc nécessaire à la mise en œuvre des décisions.
6	Les défauts du système d'information peuvent être source d'erreur dans les choix stratégiques de l'organisation.	X		Lorsque le SI fonctionne mal ou lorsqu'il est trop modélisé, il peut en effet être source d'erreur dans la prise de décision stratégique.
7	Le système d'information permet à l'organisation de prendre systématiquement la bonne décision.		X	Le SI est imparfait s'il est trop modélisé ou s'il est victime de dysfonctionnements.
8	L'environnement de l'organisation peut être un frein à la performance du système d'information.	X		L'environnement peut nuire au bon fonctionnement du SI.

EXERCICE

Choisissez parmi les propositions ci-après celles qui correspondent aux situations proposées :

- Proposition 1 : Le système d'information est un outil d'aide à la décision.
- Proposition 2 : Le système d'information peut être une source d'avantage concurrentiel.
- Proposition 3 : Le système d'information peut être source d'erreur dans la prise de décision.

À la fin des années 1950, un groupe de quatre musiciens, venus de Liverpool, est auditionné par la maison de disques Decca à Londres. Cette dernière leur annonce qu'elle n'est pas intéressée car elle considère, compte tenu de l'évolution de l'environnement, que les groupes de quatre musiciens avec guitare n'ont plus d'avenir. Il s'agissait des Beatles.

Proposition 3

Avant de lancer sa nouvelle collection, l'entreprise Meublons, spécialisée dans la commercialisation de meubles de salon, a réalisé une enquête pour connaître l'évolution des attentes des consommateurs.

Proposition 1

La SARL Boisjouon fabrique des jouets en bois pour les distributeurs spécialisés du secteur. Peu avant le mois de décembre, elle a décidé d'investir dans un progiciel de gestion intégrée afin d'être en relation permanente avec ses distributeurs pour assurer le réapprovisionnement des marchandises de manière plus réactive que ses concurrents.

Proposition 2

Situation

Météo France, service météorologique et climatologique national, a pour mission première d'assurer la sécurité météorologique des personnes et des biens. Cela se traduit, entre autres, par l'élaboration d'une carte de vigilance météorologique signalant les phénomènes dangereux, leurs conséquences et les précautions à prendre pour s'en protéger. Les missions de base sont le développement et la maintenance d'un réseau d'observation, la collecte et le traitement de données climatologiques, la prévision du temps, l'élaboration de projections climatiques et la recherche sur la météorologie et le climat. Établissement public à caractère administratif (EPA) depuis 1993, Météo France est placé sous la tutelle du ministère chargé des Transports.

Doc. 1

C'est en 2000 que le dispositif de vigilance météo que nous utilisons aujourd'hui a été mis en place, à la suite des tempêtes [...] des 26 et 27 décembre 1999. [II] est composé de quatre couleurs reflétant les niveaux de vigilance en fonction du risque : du vert pour signifier qu'aucune vigilance particulière n'est nécessaire au rouge, synonyme d'une vigi-

lance absolue, en passant par le jaune et le orange. Météo France publie ses cartes de vigilance, qui sont divisées par département, deux fois par jour. [...] La préfecture, qui est en charge de la sécurité civile, décide ensuite des mesures à prendre en fonction des prévisions.

www.slate.fr, 16 décembre 2010

Doc. 2**Tempête Dirk, Morlaix demande l'état de catastrophe naturelle**

La ville bretonne, encaissée dans une profonde vallée, a été soudainement envahie par les flots en pleine nuit. Un torrent a dévalé la rue de Brest, principale artère de la ville, qui s'est retrouvée engloutie sous près de 1,50 mètre d'eau. Plusieurs secteurs de la ville, comme la place Émile-Souvestre ou la place des Otages, ont été également inondés. En fin de journée, la circulation a pu être rouverte dans tout le centre-ville.

La municipalité n'a pas pu mettre en place de mesures préventives, comme la distribution de sacs de sable dans les quartiers à risque, en raison d'une défaillance du système d'alerte de la préfecture, qui s'attendait à 45 mm de précipitations au lieu de 70. « Nous n'avons reçu aucune alerte crue, explique Agnès Le Brun, maire de la ville. Nous n'avons donc pas eu les moyens d'anticiper. »

© lefigaro.fr, 25 décembre 2013

- 1 Précisez les missions de Météo France. Météo France assure le développement et la maintenance d'un réseau d'observation, la collecte et le traitement de données climatologiques, la prévision du temps, l'élaboration de projections climatiques et la recherche dans les domaines de la météorologie et du climat.
- 2 Identifiez les différentes composantes du SI de Météo France. Météo France dispose de satellites lui permettant de s'informer sur l'évolution climatique et fait travailler des ingénieurs prévisionnistes experts en la matière. Enfin, Météo France met en œuvre des procédures permettant d'informer les habitants et de les prévenir en cas de danger (dispositif de vigilance).
- 3 Montrez que le SI de Météo France est un outil d'aide à la décision. Il permet de recueillir des données climatiques sur l'évolution climatique à partir desquelles des bulletins sont établis et transmis aux habitants. Le SI est donc au cœur de la prise de décision de l'organisation.
- 4 Selon vous, pourquoi le cas de Morlaix montre-t-il les limites du SI de Météo France ?

La ville de Morlaix n'avait pas été prévenue de la montée des eaux. Or, habituellement, le dispositif de vigilance alerte en amont afin que la préfecture prenne ses dispositions. En effet, les habitants n'ayant pas été prévenus, ils n'ont pas pu anticiper la crue et ne pensaient d'ailleurs pas que celle-ci allait se produire. Cet exemple montre bien qu'un système trop modélisé peut être source d'erreur.

« Selon vous » invite à porter un jugement. Il faut poser des arguments pour justifier son avis.

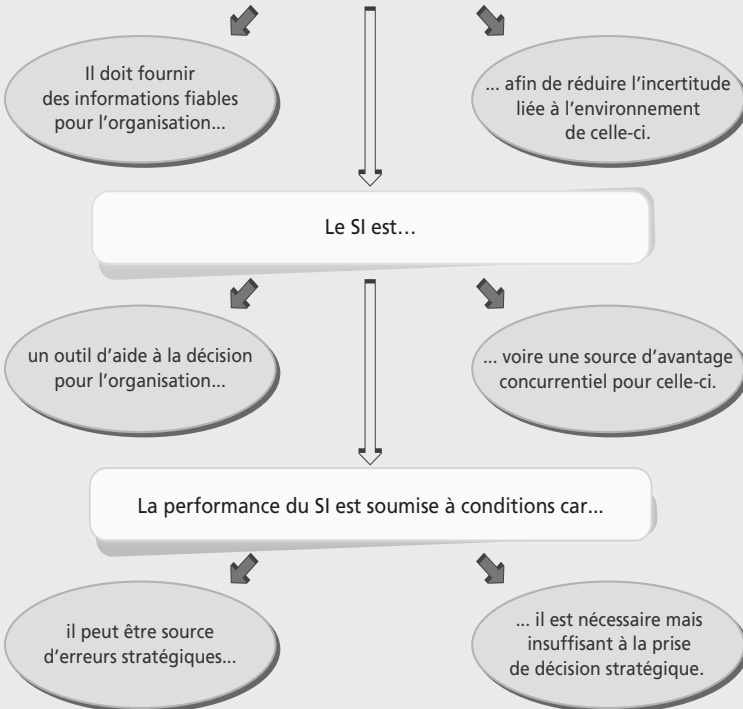


Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision ?

SCHEMA ANIMÉ

QUIZ

Le système d'information est un ensemble de ressources (humaines, matérielles, logicielles), de procédures et de données.



LES BONNS MOTS POUR LE DIRE

- Ensemble de ressources, de données et de procédures permettant à l'organisation de collecter, traiter et distribuer l'information : système d'information
- Ensemble de caractéristiques du système d'information qui le rendent fiable et permettent de réduire l'incertitude liée à l'environnement : qualités du système d'information
- Fonction principale et stratégique du système d'information de l'organisation : aide à la décision

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : LE SYSTÈME D'INFORMATION CONTRIBUE-T-IL À L'EFFICACITÉ DE LA PRISE DE DÉCISION ?

I. La nécessité du système d'information

A. L'intérêt du SI

Le système d'information est un ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, humaines), de données et de procédures permettant aux différents acteurs de l'organisation d'avoir accès à une information fiable et de pouvoir l'échanger avec les autres membres ou avec d'autres organisations.

Il est nécessaire à toute organisation à condition que les outils soient appropriés et que l'information récoltée soit fiable.

B. Le SI, outil de réduction de l'incertitude

Le système d'information de l'organisation rassemble l'ensemble des éléments nécessaires à l'organisation dans sa prise de décision. Les informations présentes dans le système d'information et les connaissances associées permettent de mieux appréhender l'environnement dans lequel évolue l'organisation. C'est en cela qu'il permet de réduire l'incertitude de cet environnement afin d'optimiser la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Exemple : Amnesty International montre bien que les témoignages recueillis ainsi que les images satellites permettent à l'association de remplir sa mission d'information auprès du public concerné.

II. Les fonctions du système d'information

A. Le SI, outil d'aide à la décision

Le système d'information favorise l'appréhension de l'environnement et est un élément indispensable à la prise de décision. On dit alors que c'est un outil d'aide à la décision.

Exemple : le groupe MMA utilise les informations dont il dispose sur ses clients pour offrir des services adaptés aux besoins de sa clientèle.

B. Le SI, source d'avantage concurrentiel pour l'organisation

À l'heure actuelle, détenir une information pertinente, adopter de bonnes procédures et favoriser l'échange des informations entre les membres de l'organisation et avec les parties prenantes de celle-ci permettent à l'organisation d'être plus réactive face à l'environnement complexe dans lequel elle évolue. De même, par cette voie, l'organisation adresse des informations à son environnement et l'influence par conséquent.

En ce sens, un système d'information performant devient une source d'avantage concurrentiel que l'organisation se doit de maîtriser.

Exemple : l'entreprise H&M montre que le système d'information lui permet de proposer des collections plus fréquemment et mieux adaptées aux attentes de la clientèle.

III. Les risques liés au système d'information

A. Les défauts du SI

La mauvaise utilisation d'un système d'information peut nuire à la bonne appréhension de l'environnement et peut conduire à de mauvaises décisions stratégiques.

On peut recenser trois sources de dysfonctionnements d'un système d'information :

- l'origine humaine (erreur ou retard de saisie par exemple) ;
- l'origine technique (système informatique) ;
- l'origine organisationnelle (routines).

Exemple : le système d'information de la NASA n'avait pas laissé la parole aux ingénieurs ayant noté les dysfonctionnements techniques de la navette Challenger. Cette dernière a exposé en vol, quelques instants après le décollage. C'est donc un dysfonctionnement d'origine humaine qui a nui au bon fonctionnement du SI. Dans le cas de la mise en place du SI de l'AP-HP, c'est le dysfonctionnement technique qui empêche le SI de fonctionner correctement.

En pareille situation, le système d'information peut être source d'erreur dans les choix stratégiques.

B. L'insuffisance du SI

Bien qu'il soit utile à l'organisation lorsque son utilisation est adaptée, le système d'information peut s'avérer insuffisant à la prise de décisions stratégiques. En effet, les organisations évoluent dans un environnement complexe et incertain. Ce dernier peut être amené à évoluer rapidement et les décisions qui avaient été fondées sur des informations imprécises, inexactes ou caduques.

Exemple : en 2009, le ministère de la Santé français décide une grande campagne de vaccination contre la grippe A, il se fie aux avertissements de l'OMS et des spécialistes du secteur. Quelques mois plus tard, la pandémie n'a pas lieu alors que des millions de vaccins ont été commandés.

Cas de synthèse 3

THÈME 3 : Le management stratégique : le choix des objectifs et le contrôle stratégique

SOLIDARITÉ SIDA

Depuis les premiers cas de sida décrits aux États-Unis en 1981 et l'identification du virus en 1983 par les chercheurs français de l'Institut Pasteur, les associations de lutte contre cette maladie n'ont eu de cesse de combattre cette dernière et de venir en aide aux malades. Toutefois, ces dernières années, le contexte a changé.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en répondant aux questions suivantes.

- 1 Caractérisez l'organisation Solidarité Sida par sa finalité, la nature de son activité, son statut juridique, ses ressources et son champ d'action géographique.
- 2 Repérez les principaux indicateurs de suivi retenus pour mesurer l'évolution de l'épidémie puis précisez les changements notables de ces dernières années.
- 3 Identifiez le(s) problème(s) de management au(x)quel(s) est confrontée Solidarité Sida.
- 4 Présentez et justifiez la décision prise par Solidarité Sida pour répondre à ce(s) problème(s).
- 5 Montrez qu'il s'agit d'une décision stratégique.
- 6 En quoi cette décision constitue-t-elle une action correctrice ?
- 7 Après en avoir précisé les composantes, analysez le rôle du système d'information de l'organisation.

- Annexe 1 Présentation de Solidarité Sida
- Annexe 2 Solidarité Sida en chiffres
- Annexe 3 L'évolution du sida à travers le monde
- Annexe 4 Les nouveaux enjeux des associations de lutte contre le sida
- Annexe 5 Les associations contre le sida dans le rouge
- Annexe 6 La campagne choc de Solidarité Sida
- Annexe 7 Propos de Michel Sidibé, directeur exécutif d'Onusida

Annexe 1

Présentation de Solidarité Sida



Solidarité Sida est une association créée en 1992 par Luc Barluet et Éric Elzière dans le but de lutter contre le sida. Elle organise différentes manifestations culturelles afin de sensibiliser la jeunesse contre le virus. Parmi ces événements figurent le festival Solidays, la Nuit du zapping, l'exposition Sex in the city. L'association oriente ses missions autour de trois axes principaux : la prévention, l'aide et la défense des droits des malades. La philosophie de l'organisation se résume en une phrase : « faire avec, et non à la place de ». À sa création, l'association a tout misé sur la jeunesse et sur la mobilisation de cette dernière pour récolter des fonds suffisants pour la recherche contre la maladie. L'association intervient dans le monde entier pour aider les plus démunis et pour éradiquer la maladie.

Extrait du site de solidarite-sida.org

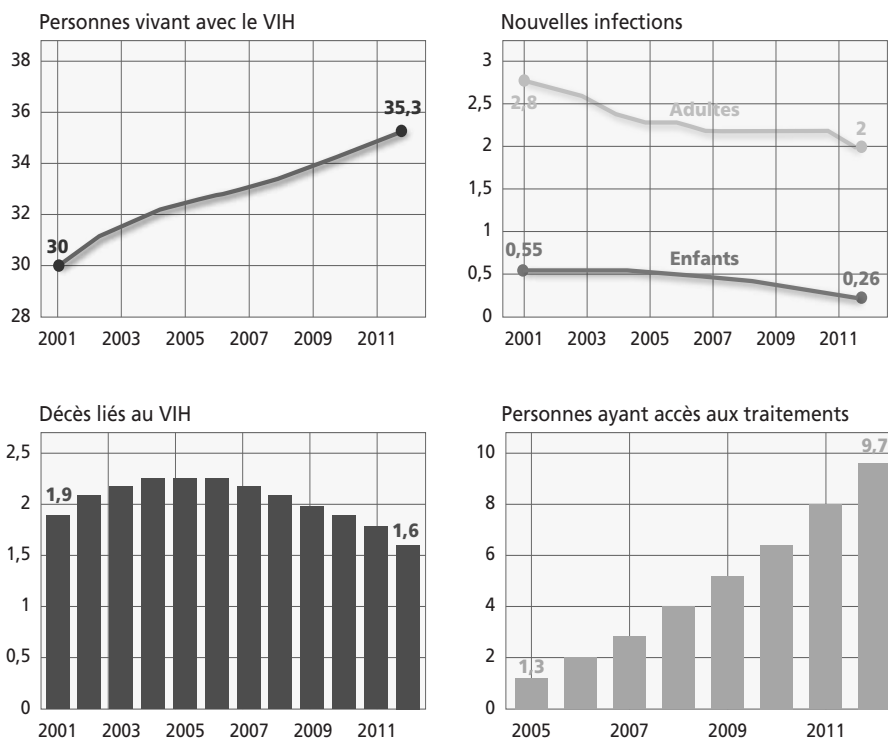
Solidarité Sida en chiffres

- 20 ans d'énergie solidaire
- 196 associations communautaires à travers le monde ont développé un partenariat avec Solidarité Sida
- 3 000 bénévoles tout au long de l'année rendent possible les initiatives de Solidarité Sida
- 74 millions d'euros ont été consacrés par Solidarité Sida à des actions d'aide aux malades, de prévention des jeunes et de sensibilisation grand public
- 2,6 millions de jeunes ont déjà participé aux initiatives et événements organisés par Solidarité Sida
- 1 seul objectif : faire reculer la maladie

Extrait du site de solidarite-sida.org

L'évolution du sida à travers le monde

En millions



En 2012, dans le monde...

35,3 millions de personnes vivent avec le VIH

2,3 millions de personnes nouvellement infectées

(- 33 % depuis 2001) dont **260 000 enfants** (- 52 % depuis 2001)

1,6 million de personnes décédées de maladies liées au VIH (- 30 % depuis 2005)

UNAIDS/Onusida, 2013

Les nouveaux enjeux des associations de lutte contre le sida

Les années 2010 sont des années de changements pour les acteurs de la lutte contre le sida, visiblement destinés à s'adapter en permanence aux politiques publiques, aux progrès de la recherche et au contexte social et économique. Les opérations de sensibilisation et de prévention de la maladie se sont avérées efficaces. Le nombre de nouvelles infections est en constante diminution et cela est principalement le fait des missions d'information et de sensibilisation menées depuis une vingtaine d'années par les associations ayant pour objectif de lutter contre la maladie. De plus, les investissements dans la recherche commencent à

porter leurs fruits et le traitement médicamenteux des séropositifs est de plus en plus performant.

Les actions doivent être à présent réorientées vers l'accompagnement des personnes malades et leur prise en charge. D'autant qu'un nombre croissant de porteurs du virus est confronté à la précarité. Le suivi thérapeutique de ces personnes est extrêmement difficile.

Le contexte économique rend toutefois plus difficile la mobilisation des donateurs, et les subventions en provenance des institutions publiques ont tendance à diminuer.

Foucher, 2014

Les associations contre le sida dans le rouge

Les associations de lutte contre le sida seraient-elles en train de mourir à petit feu ? Elles cumulent les difficultés financières et pâtissent d'une baisse de l'intérêt du public. Pourtant, leur combat est toujours d'actualité. [...]

Parmi les associations les plus touchées, Act Up-Paris a décidé de mettre au chômage partiel tous ses salariés en janvier, février et mars 2014, pour éviter le dépôt de bilan. Et ce, jusqu'à ce qu'elle ait les moyens de les payer. Depuis 2011, l'association a multiplié les mesures d'économies : moins de participations aux conférences internationales, suppression de cinq postes, report de la prime annuelle des salariés, réduction de la parution de son bulletin d'information, suspension de sa revue activiste *Action*... Un changement de locaux est également prévu pour 2014.

« Nous avons épuisé toutes nos sources d'économies, il est impossible de rogner plus sans que cela soit directement au détriment de la lutte contre le sida », affirme Ludovic Chéné, administrateur technique et financier d'Act Up-Paris. [...]

Devant cette situation alarmante, Act Up-Paris appelle à une assemblée générale des acteurs de la lutte contre le sida, début février.

Delphine Dauvergne, www.youphil.com, 14 janvier 2014
www.concertlive.fr

La campagne choc de Solidarité Sida

Depuis le 27 juin, les deux affiches de Solidarité Sida rythment nos transports en métro. Cette campagne utilise deux événements perçus comme des réusites pour rappeler que son combat contre le sida n'est, lui, pas encore terminé. La première fait référence à l'appel du 18 juin du général de Gaulle. En dessous d'une photo en noir et blanc du général de Gaulle en train de s'exprimer au micro de la BBC, le slogan : « On aimerait nous aussi que notre appel soit entendu ». La seconde reprend une photo de François Hollande, qui salue la foule depuis une voiture, le jour de l'élection présidentielle de 2012, avec un « On aimerait nous aussi pouvoir crier victoire ».

[...] La campagne publicitaire n'a pas pour seul but de récolter des dons. Sur le site Internet Desmedicamentspourous.org, Solidarité Sida invite tout le monde à signer l'appel à François Hollande. « À Solidarité Sida, nous sommes fiers du leadership de la France dans la lutte mondiale contre le sida. Cet engagement politique envers les pays les plus démunis a déjà sauvé des millions de vies. Aujourd'hui, c'est notre devoir et notre responsabilité de ne pas baisser les bras même face à la crise économique. Les malades et les communautés comptent sur nous. À l'heure où chaque pays donateur doit annoncer sa contribution au Fonds mondial pour les trois prochaines années, Solidarité Sida demande au président de la République d'augmenter la contribution de la France de 360 à 400 millions d'euros. » Finalement, le 15 juillet dernier, le président Hollande a annoncé que la participation de la France n'augmenterait pas. La contribution française au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme se maintient donc à 1,08 milliard d'euros. Aujourd'hui, 34 millions de personnes sont touchées par le virus du sida. À peine plus d'une personne sur deux qui a besoin d'un traitement antirétroviral y a effectivement accès.



Pauline Chambost pour Carenews Diffuse, 8 août 2013

Propos de Michel Sidibé, directeur exécutif d'Onusida

Ce rapport souligne les progrès continus vers l'objectif mondial « zéro nouvelle infection à VIH, zéro discrimination et zéro décès lié au sida ». Le nombre annuel de nouvelles infections à VIH continue de reculer, en particulier chez les enfants. Le nombre de personnes bénéficiant d'un traitement vital est au plus haut, d'où une baisse régulière des décès liés au sida et un renforcement des efforts visant à prévenir les nouvelles infections.

Ces progrès reflètent la synergie des différentes parties prenantes, à savoir le leadership et l'engagement des gouvernements nationaux, la solidarité de la communauté internationale, l'innovation des responsables de la mise en œuvre des programmes, les progrès notables réalisés par la recherche scientifique et l'adhésion enthousiaste de la société civile, notamment des personnes vivant avec le VIH. [...]

Ce rapport appelle cependant également à la prudence et relève certains signes d'essoufflement des progrès vers

d'autres objectifs et engagements d'élimination contenus dans la déclaration politique. Dans plusieurs pays où les nouvelles infections à VIH ont considérablement diminué, des signes préoccupants suggèrent une hausse des comportements sexuels à risque chez les jeunes. La stigmatisation et la discrimination persistent dans de nombreuses régions du monde et des lois punitives continuent de dissuader les personnes les plus exposées d'avoir recours aux services essentiels en matière de VIH. Si le montant total des ressources financières destinées aux programmes de lutte contre le VIH dans les pays à revenu faible et intermédiaire a augmenté modestement en 2012, notre capacité à amorcer la fin de l'épidémie de sida continue d'être entravée par un déficit majeur de ressources. Ces problèmes sont bien réels et doivent être pris au sérieux si les pays veulent réaliser leurs objectifs en matière de sida.

Extrait du rapport d'Onusida, UNAIDS/ONUSIDA, 2013

Cas de synthèse 3

THÈME 3 : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE : LE CHOIX DES OBJECTIFS ET LE CONTRÔLE STRATÉGIQUE

SOLIDARITÉ SIDA

1. Caractérisez l’organisation Solidarité Sida par sa finalité, la nature de son activité, son statut juridique, ses ressources et son champ d’action géographique.

Solidarité Sida est une association à but non lucratif dont la mission est de faire reculer le sida à travers trois types d’actions : la prévention des risques liés à la transmission de la maladie, l’aide et le soutien aux malades et la défense de leurs droits. Elle intervient dans le monde entier pour venir en aide aux populations démunies face à la maladie. Elle regroupe près de 3 000 bénévoles et est en contact avec 196 associations de par le monde. Ses ressources financières sont principalement issues de la générosité de donateurs (74 millions d’euros récoltés depuis la création de l’association, en 1992) et proviennent également des recettes réalisées lors d’événements qu’elle met en œuvre. En effet, Solidarité Sida est notamment l’organisatrice du festival Solidays qui lui permet chaque année de récolter une somme importante (2 millions de bénéfices en moyenne). Solidarité Sida peut également compter sur ses bénévoles qui constituent l’essentiel de ses ressources humaines dans la mise en place des manifestations qu’elle propose.

Éléments de caractérisation	Réponses
Type d’organisation	Organisation à but non lucratif
Finalité ou mission	Mission d’intérêt général : faire reculer le SIDA, venir en aide aux populations touchées par la maladie
Statut juridique	Association de type ONG
Ressources	<ul style="list-style-type: none">• Immatérielles : logotype• Matérielles : locaux, équipements, etc.• Financières : dons (74 millions d’euros), recettes issues des manifestations organisées• Humaines : 3 000 bénévoles
Nature de l’activité	Aide aux populations touchées par la maladie, défense des droits des malades, actions de prévention, soutien de la recherche
Champ d’action	Critère géographique : international

2. Repérez les principaux indicateurs de suivi retenus pour mesurer l’évolution de l’épidémie puis précisez les changements notables de ces dernières années.

On peut citer comme :

Indicateurs de suivi	Changements notables
Nombre de personnes vivant avec le VIH	En hausse (+ 5,3 millions en 10 ans)
Nombre de personnes nouvellement infectées	En baisse (– 33 % en 10 ans)
Nombre de décès liés au VIH	En baisse (moins 1 million environ depuis 2005)
Nombre de personnes bénéficiant d’in traitement	En très forte hausse (multiplié par 7 depuis 2005)

On pourrait également rajouter des indicateurs plus qualitatifs comme l’accompagnement des séropositifs (information, écoute) ou les conditions de vie des malades.

Le nombre d'infection recule (grâce aux campagnes de prévention et de dépistage) alors que le suivi médical (accès aux médicaments) progresse.

3. Identifiez le(s) problème(s) de management au(x) quel(s) est confrontée Solidarité Sida.

Deux problèmes de management, très liés peuvent être identifiés :

- Solidarité Sida doit réorienter ses objectifs stratégiques. En effet, on s'aperçoit que les objectifs de l'association ne doivent pas être uniquement de prévenir la maladie mais également d'accompagner les malades du sida qui sont en constante progression. Ainsi, l'organisation a tout intérêt à axer son action dans cette voie.

- Toutefois, ce type d'actions parle moins aux potentiels contributeurs financiers. Dans le contexte de crise économique que traverse le pays, la mobilisation des ressources financières nécessaires à cette réorientation des objectifs stratégiques est difficile :

- Le public se détourne quelque peu des actions menées ;
- L'État français a annoncé que sa contribution resterait stable et n'augmenterait pas malgré la demande de Solidarité Sida.

Le manque de ressources financières pourrait bien compromettre la nécessaire réorientation des objectifs stratégiques de l'association. Cette dernière doit donc trouver d'autres sources de financement, sous peine de ne pouvoir réorienter efficacement son action et de devoir revoir ses ambitions à la baisse.

4. Présentez et justifiez la décision prise par Solidarité Sida pour répondre à ce(s) problème(s).

Pour inciter le gouvernement français et le public à donner davantage, l'association a lancé une campagne forte de sensibilisation. Il s'agit ici de communiquer différemment pour rappeler aux différentes parties prenantes (notamment aux contributeurs financiers) que la lutte contre la maladie n'est pas terminée.

Cette décision est dictée par une double nécessité :

- l'association doit faire évoluer son offre (plus d'accompagnement des malades) ;
- sans les ressources financières nécessaires, l'organisation ne pourra atteindre ses objectifs et devra alors réviser ces derniers à la baisse.

5. Montrez qu'il s'agit d'une décision stratégique.

Ces deux décisions engagent l'avenir de l'association, concernent l'ensemble de l'organisation et sont irréversibles. Elles répondent donc à la définition de décisions stratégiques.

6. En quoi cette décision constitue-t-elle une action correctrice ?

La campagne a été lancée pour inciter le gouvernement à augmenter sa participation et pour alerter le public sur les besoins de financement de l'association. Solidarité Sida a ainsi devancé l'action de l'État (en lui imposant une certaine pression) et anticipé le maintien de la contribution française.

7. Après en avoir précisé les composantes, analysez le rôle du système d'information de l'organisation.

Le système d'information de Solidarité Sida est à la fois composé des membres bénévoles et des partenaires de l'association qui sont en contact avec les malades et font remonter les conditions dans lesquels ces derniers vivent. L'association s'appuie

également sur les chiffres communiqués par les organismes officiels comme Onusida qui rédige des rapports chaque année sur l'état des lieux de la maladie et les avancées des programmes mis en œuvre. Cette veille permet à l'organisation de connaître les enjeux de ses missions et de prendre des décisions stratégiques visant à orienter son action. En effet, en fonction de l'évolution du nombre de malades et de la situation géographique de ces derniers, Solidarité Sida va développer des mesures dans les pays où la situation est la plus complexe et où le soutien le plus nécessaire. Le rôle du système d'information d'une telle organisation est donc considérable pour la poursuite de sa finalité.

Le management stratégique : l'organisation de la production (chapitres 10, 11 et 12)

Le mode de production dans une organisation est en partie contraint par la nature du produit et de ce point de vue les choix managériaux sont limités. En revanche, les décisions stratégiques relatives à la démarche qualité, à l'organisation du travail et aux modes de coordination mis en œuvre sont déterminantes. Elles vont notamment avoir des conséquences en matière de compétitivité et de réactivité.

Chapitre 10 – Quel mode de production choisir ?

Notions	Contexte et finalités de l'étude
<ul style="list-style-type: none">- Fabrication à l'unité, en série, en continu- Production de biens, production de services- Externalisation- Flux tendus, flux poussés- Démarche qualité	<p>Les choix stratégiques portent sur les modes de production de biens ou de services, les méthodes à mettre en œuvre, la logistique à déployer, et sur le recours ou non à l'externalisation.</p> <p>La qualité constitue un enjeu majeur à tous les stades de la production.</p>

Chapitre 11 – Une organisation du travail souple ou rigide ?

Notions	Contexte et finalités de l'étude
<ul style="list-style-type: none">- Division du travail- Taylorisme, toyotisme- Polyvalence, flexibilité- Enrichissement des tâches	<p>Dans toutes les organisations, la division du travail apparaît, à un moment donné, comme une nécessité.</p> <p>Certaines organisations du travail favorisent la polyvalence quand d'autres séparent distinctement les tâches de conception des tâches d'exécution. Il résulte de l'ensemble de ces choix des organisations du travail plus ou moins flexibles.</p>

Chapitre 12 – Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?

Notions	Contexte et finalités de l'étude
<ul style="list-style-type: none">- Modes de coordination- Centralisation, décentralisation du pouvoir de décision- Délégation d'autorité- Structure rigide, structure souple	<p>La multiplicité et la complexité des tâches qui accompagnent la croissance de l'organisation impliquent généralement de faire évoluer les modes de coordination.</p> <p>À un certain niveau, les mécanismes de coordination s'accompagnent d'une délégation du pouvoir de décision. Cette délégation peut également correspondre à un choix managérial du dirigeant.</p> <p>Le management stratégique vise alors à s'assurer que ces décisions déléguées au niveau opérationnel s'articulent logiquement avec les décisions stratégiques.</p> <p>De l'ensemble de ces choix de modes de coordination découlent des configurations structurelles souples ou rigides.</p>

10

Quel mode de production choisir ?

CAPACITÉS

- Identifier et justifier le mode de production choisi par une organisation
- Présenter les avantages et les inconvénients de l'externalisation de la production
- Dégager les enjeux de la qualité

Management et sculpture



» Le Pit Stop de Jean Tinguely

Jean Tinguely, passionné d'automobile, réalisa en 1984-1985 le *Pit-Stop* dans un hangar que Renault (en qualité de mécène) lui avait loué. Cette œuvre incorpore des outils techniques de cinéma (bobines, projecteurs, pellicules) et des pièces de moteurs mécaniques, de châssis et de carrosserie de Formule 1 que Jean Tinguely venait choisir, lui-même, à l'usine Renault sport.

Le saviez-vous ?

La production de services représente près de 80 % du produit intérieur brut français. Le secteur tertiaire emploie près des trois quarts de la population active.

1 Pourquoi cette œuvre d'art est-elle une production ?

Cette œuvre d'art est une production, elle a été réalisée grâce à la combinaison de ressources humaines (l'artiste principalement), matérielles (les pièces) et financières (location du local...).

2 Caractérisez cette production en cochant les critères qui vous semblent pertinents.

Cette production est :

- ☒ un bien / ☐ un service
- ☒ un produit unique / ☐ un produit standardisé
- ☒ une œuvre produite à la demande / ☒ une œuvre produite pour être stockée

3 Pour vous, quelle est la signification de cette œuvre ?

L'importance du recyclage, des déchets industriels dans notre société, la surconsommation, ou autre...

I. Les différents modes de production

A La production de biens ou de services

Situation

Conseiller clientèle chez Lego, célèbre marque danoise de jeux pour enfants, Niels gère les réponses aux réclamations des clients sur le site de l'entreprise : perte d'une notice de construction, suivi de livraison d'un produit, réparation

d'un jouet, etc. Le client se connecte et, s'il ne trouve pas de réponse à sa question dans la FAQ, il remplit un formulaire en ligne. Niels pourra alors traiter sa demande par mél ou par téléphone.

Doc. 1

» La notion de production

La production est un processus de création de biens et/ou de services à partir de ressources (humaines, matérielles, financières...) visant à satisfaire les besoins des individus. La produc-

tion de services est spécifique en ce sens que le client participe à sa production. On parle d'ailleurs de « servuction ».

Foucher, 2014

- 1 Identifiez les productions réalisées par Lego en précisant ce qui les distingue. Jeux pour enfants : ce sont des biens (produits tangibles) et services à la clientèle : ce sont des services (produits intangibles).
- 2 Montrez que le client participe à la production du service produit par Niels. Le client remplit le formulaire sur le site : cette demande déclenche la production du service (gestion de la réclamation par exemple).
- 3 Expliquez pourquoi la production et la consommation de ce service sont simultanées. Le service se construit pendant l'échange avec le client (par téléphone ou par mél). Un service est donc non stockable.

Doc. 2

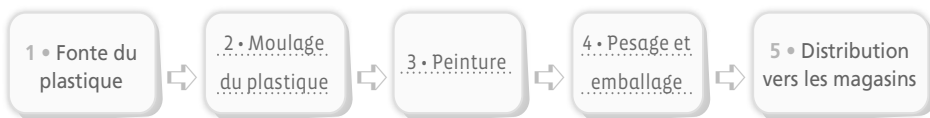
» Lego : de la conception à la production de pièces

À Billund, au Danemark, tout s'emboîte, de la conception à la production des pièces. [...] Dans la première salle, d'immenses cuves reçoivent de petites billes de polymères – 68 couleurs disponibles. Elles sont fondues, puis conduites dans d'autres salles *via* des tuyaux qui les déversent directement sur des petites lignes de production spécialisées. Le plastique est alors moulé en rectangles, troncs de personnages ou portes. Récupérées par des robots roulants, ces pièces voyagent jusqu'à la prochaine étape. Dans chaque hangar, seuls deux ouvriers circulent, chaussés de Caterpillar de sécurité, afin de repérer les pièces défectueuses. « Pour que les briques s'emboîtent bien, notre marge d'erreur est plus fine qu'un cheveu », précise Jan Christensen, le chargé de la communication, qui ne jure que

par le « contrôle qualité ». Direction la seconde usine, où les détails sont peints pour que les pièces prennent leur apparence finale. Dans la dernière salle, elles tombent sur des tapis roulants, sont pesées, puis distribuées dans les boîtes correspondantes. Souvent sans intervention humaine. Mais, au total, les éléments peuvent être vérifiés une douzaine de fois avant que l'emballage ne soit refermé. Le tout est alors expédié dans l'unique centre de distribution, en République tchèque. « Après la crise, nous avons remodelé notre logistique afin de mieux gérer les stocks et réduire les coûts, explique Jan Christensen. [...] Le centre approvisionne directement les boutiques au fur et à mesure de leurs demandes. »

© Léa Lejeune, liberation.fr, 16 décembre 2012

- 4 Repérez les différentes étapes de la production de Lego en complétant le schéma ci-dessous.



- 5 Expliquez si l'entreprise peut constituer des stocks de produits entre l'étape 1 et 2 du processus de production. Justifiez. Le plastique fondu doit être moulé directement. L'entreprise ne peut donc pas réaliser de stocks car la production se fait en continu entre ces deux étapes.

B Le choix d'un mode de production

Doc. 3

» La production d'acier

La filière fonte, elle, produit de l'acier grâce à de colossaux hauts-fourneaux de plus de 3 000 m³. Minerai de fer et coke sont enfournés par le haut ; l'air à 1 200 °C insufflé à la base sépare le fer des autres éléments. La fonte produite à 1 500 °C est alors envoyée à l'aciérie pour y être affinée. Un haut-fourneau peut fournir plus de 10 000 tonnes de fonte par jour. [...] Entre deux rénovations, il fonctionne en continu pendant 15 à 20 ans.

www.journaldunet.com

Doc. 4



Doc. 5

» Atelier de français aux Restos du cœur

Des bénévoles formés en interne animent les ateliers CLE (communication, lecture, écriture). Ces ateliers assurent une aide aux personnes en situation d'illettrisme. Des cours

d'alphabétisation et de FLE (français langue étrangère) permettent quant à eux la présentation au diplôme initial de langue française (DILF).

www.restosducoeur.org

7 Caractérisez les modes de production relatifs aux produits des docs. 3 à 5 en cochant les critères adéquats.

Caractéristiques		Doc. 3	Doc. 4	Doc. 5
Type de production	Biens Services	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Volume à produire	Production unitaire ou en faible quantité Production en quantité importante	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Production adaptée aux besoins de la demande	Produit unique Produit standardisé	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Rôle du client ou de l'utilisateur dans la production	Participation du client ou de l'utilisateur à la production Peu ou pas de participation à la production	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Processus de production	En continu (production d'un produit ne pouvant être arrêtée) En discontinu (production pouvant être arrêtée)	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

8 Retrouvez la bonne définition pour les trois modes de production : à l'unité ou à la commande, en série, en continu.

La production en série consiste à produire des produits standards en grandes quantités (automobiles). À l'inverse, un paquebot ou une œuvre d'art sont uniques et produits à la demande du client : on parle de production à l'unité ou à la commande. Certaines productions (gaz, acier) ne peuvent être interrompues. On parle alors de production en continu.

Ma synthèse

I. Les différents modes de production

- Comment distinguer une production de biens d'une production de services ?

La production est le processus de création de biens et/ou de services à partir de ressources. Contrairement à la production de biens standard, la « servuction » requiert la participation du client (ou usager).

- Une organisation est-elle libre de choisir son mode de production ?

Le choix d'un mode de production dépend de la nature du produit, donc des quantités à produire, du degré de personnalisation du produit, de son processus de production ou de la participation (ou non) du client à la production.

II. Quelles méthodes productives mettre en œuvre ?

A Le pilotage de la production par l'amont ou par l'aval

Situation

José est responsable d'un magasin Zara. Le succès de la marque ? Il l'explique par sa stratégie. Zara sait créer la « rareté » sur un marché où la concurrence frontale avec des produits à bon marché est impossible. L'offre est fréquemment renouvelée en magasin, incitant les clients à y venir régulièrement. José est d'ailleurs en contact régulier avec les responsables marketing, qui souhaitent avoir un retour rapide sur les collections. De plus, l'outil de

production reste ultraflexible afin d'être au plus près des évolutions de la demande. Pour éviter toute fausse note dans les collections, les modèles sont produits à 10 000 ou 15 000 exemplaires afin de réduire au minimum les stocks. José reçoit d'ailleurs deux fois par semaine des modèles grâce à une logistique bien rodée. Pour les commandes, il envoie son ordre au siège et est livré en 24 heures. Bref, le client commande ses habits quasiment en temps réel.

Doc. 6

» Le pilotage par l'aval (ou en flux tendus)

Piloter la production par l'aval, c'est-à-dire en fonction de la demande, consiste à produire ce qui est nécessaire, quand cela est nécessaire et pour la quantité nécessaire. Chaque lot de produits est accompagné d'une étiquette (« kanban » en japonais) logée dans une pochette plastique. Lorsque le service situé en aval (ex. : service commercial) vend ou livre

un lot de pièces, l'étiquette est détachée et transmise au service en amont, autorisé à fabriquer un nouveau produit. Les stocks sont alors réduits au minimum. Cette méthode nécessite, néanmoins, une réactivité parfaite au risque de générer des retards à la livraison ou des arrêts de production en cas de retard dans les approvisionnements.

Foucher, 2014

Doc. 7

» Le pilotage par l'amont (ou en flux tirés)

Prévision des ventes de l'entreprise



Déclenchement de la production dès que les ressources sont disponibles



Constitution de stocks intermédiaires tout au long du cycle de production



Vente aux clients

1 Comparez le pilotage de la production par l'amont et par l'aval en complétant le tableau.

	Pilotage par l'amont	Pilotage par l'aval
Comment la production est-elle déclenchée ?	À partir des prévisions des ventes réalisées et dès que les ressources sont disponibles.	Par la demande des clients (ex. : la commande d'un client déclenche une nouvelle production).
Comment sont gérés les stocks ?	Des stocks intermédiaires sont constitués tout au long du cycle de production.	Stocks minimaux correspondant aux besoins en « juste-à-temps » des services/ateliers.



2 Identifiez puis justifiez le type de pilotage de la production choisi par Zara. Zara a choisi un pilotage de la production par l'aval ou en flux tendus. C'est la demande (retour des magasins) qui déclenche la production des collections ; il y a peu de stocks : renouvellement permanent des collections, livraison rapide aux magasins.

3 À partir des mots soulignés dans les textes, réfléchissez aux avantages de cette méthode de production pour Zara. Zara peut réagir rapidement par rapport au marché (évolution rapide des tendances) et à la concurrence (réactivité). Elle peut adapter sa production compte tenu de ces évolutions (flexibilité). De plus, les coûts de stockage sont réduits.

B Le choix de l'externalisation

Situation

En termes de méthodes de production, José explique que Zara sous-traite la confection (qui nécessite beaucoup de main-d'œuvre), principalement en Espagne, mais aussi au Maroc et, dans une moindre mesure, en Asie (en raison des délais). Zara conserve en revanche sur la péninsule ibérique la fabrication des vêtements dits « tendance » véhiculant l'image de la marque.

Doc. 8

» Faire faire

Le contrat de sous-traitance est une forme d'externalisation : une entreprise appelée « donneur d'ordre » confie une tâche à exécuter (comptabilité...) ou sa production (en partie ou en totalité) à une autre entreprise appelée « sous-traitant ».

L'externalisation peut permettre à l'organisation de se recentrer sur ses activités créatrices de valeur comme la R&D ou le marketing. Toutefois, externaliser n'est pas sans risque : cela implique un partage, voire une perte de savoir-faire.

Foucher, 2014

Doc. 9

» Nantes externalise la gestion des loisirs pour les jeunes

L'importance prise par la fonction socioculturelle à Nantes a conduit les pouvoirs publics à amplifier leur intervention dans ce domaine. La ville a donc choisi de déléguer une part de cette fonction à l'association Accoord. Cette délégation de service public [DSP] concerne l'ensemble des activités enfance jeunesse relevant des accueils de loisirs et des centres de vacances. Accoord a notamment pour mission

de créer des lieux adaptés à la petite enfance et à l'adolescence et de développer des services de proximité ouverts en soirée et pendant les congés scolaires. Les actions d'Accoord s'adressent à tout public (enfants, jeunes, adultes) selon un projet éducatif conçu par la municipalité. Accoord dispose entre autres d'un espace de plein air, de 13 centres socioculturels et de 5 maisons de quartier.

D'après www.accoordnantes.info

4 À partir de la mise en situation et des documents, analysez l'externalisation en complétant le tableau suivant.

	La ville de Nantes	Zara
Biens ou services externalisés ?	Un service : gérer les loisirs socio-éducatifs pour les jeunes.	Des biens : la confection des vêtements.
Forme (type de contrat) de l'externalisation ?	DSP auprès d'une association.	Contrat de sous-traitance auprès d'entreprises.
Avantages de ce choix ?	Savoir-faire et infrastructures d'Accoord ; entretien des centres géré par Accoord.	Coûts de production bas ; capacité de production adaptable lorsque la demande croît ; recentrage sur la création.
Limites de ce choix ?	Nécessité de contrôle de la qualité du service fourni.	Risques de retards de production et/ou de livraison, de problèmes de qualité, de perte de savoir-faire.

Ma synthèse

II. Quelles méthodes productives mettre en œuvre ?

- Quelle différence peut-on faire entre production en flux poussés et production en flux tendus ? La production en flux poussés est pilotée par l'amont et dépend des prévisions de la demande et des ressources disponibles (constitution de stocks). La production en flux tendus est pilotée par l'aval et dépend de la demande (stocks minimum).
- Qu'est-ce que l'externalisation ? Quels en sont les avantages et les limites ? L'externalisation consiste à confier contractuellement à des prestataires externes la réalisation d'activités productives (apport de compétences du sous-traitant, coûts de production attractifs). Les limites portent sur le contrôle qualité des produits ou le respect des délais.

III. Quels enjeux en termes de qualité ?

A La qualité, un enjeu concurrentiel

Situation

Gérard Rodrigues est responsable qualité chez Salers Père&Fils, grossiste spécialisé dans la viande de bovins. Face à une clientèle de plus en plus exigeante en termes de goût, d'origine et de choix, il veille au respect de la chaîne du froid et de l'hygiène lors des différentes étapes de la production : à l'atelier de découpe, de stockage, ou encore lors du transport... Il sensibilise également le personnel aux bonnes pratiques, rédige les procédures de travail, et surveille de près la conformité de l'étiquetage. L'entreprise souhaite même aller plus loin en s'engageant dans un processus de certification auprès de l'Afnor. Elle obtiendra alors un certificat attestant de la démarche qualité de l'entreprise, conforme aux normes de l'Afnor. Aujourd'hui, un arrivage en provenance d'un fournisseur belge doit être entièrement détruit suite à une inspection sanitaire des services vétérinaires. Gérard connaît pourtant bien ce fournisseur, qui sous-traite depuis des années le transport auprès d'un prestataire...

- 1 Définissez la notion de qualité d'un produit à travers l'exemple de Salers Père&Fils. La qualité d'un produit (ici de la viande) est la capacité à satisfaire les attentes de la clientèle (qualité gustative de la viande, la diversité de l'offre...)
- 2 Identifiez le problème rencontré par Gérard. Des marchandises présentent un risque sanitaire et doivent donc être détruites. Il s'agit donc d'un problème de qualité des marchandises.

Doc. 10

» La traçabilité de la chaîne du froid

C'est une tendance de fond dans le secteur de la logistique : les entreprises qui désirent expédier un colis [...] exigent également que l'envoi soit maintenu d'un bout à l'autre du trajet à la bonne température. [...] Conséquence, les spécialistes de l'import-export déploient une logistique dédiée : emballages spéciaux, entrepôts avec plusieurs niveaux de température [...], conteneurs réfrigérés dotés de batteries

[...] DHL a lancé la semaine dernière un nouveau service pour les envois de marchandises par avion, baptisé Thermonet. L'innovation principale réside dans la présence sur l'emballage d'une puce RFID ayant approximativement la taille d'une pièce de 2 €, et qui mesure toutes les dix minutes la température ambiante.

Les Échos, 17 juin 2013

Doc. 11

» De la traçabilité jusque dans votre assiette

Catégorie à laquelle appartient l'animal

Jeune bovin (mâle de - 2 ans) Génisse (femelle n'ayant pas eu de veau)
Vache (femelle ayant eu des veaux) Boeuf (animal castré de + 2 ans)

Le Boucher

Lieu de naissance → Origine : France N° traçabilité : 0648623472
Lieu d'élevage → Catégorie : Vache Type racial : Viande
Lieu d'abattage → Abattoir : 6100 1001 FRANCE Découpe : 6100 1001 FRANCE

Le nom du morceau → **VIANDE BOVINE ENTRECOTE X1 A GRILLER** N° de traçabilité
La date de l'emballage → Date d'emballage : 10.01.2011 Poids net : 0,364 kg Type d'animal : Race à viande
La date limite de consommation ou dlc → A consommer jusqu'au : 14.01.2011 Prix/kg : 25,93 € Race laitière
Race mixte

9,43 €
61,86 F

Non présent sur cette étiquette : labels qui garantissent un animal élevé suivant un ensemble de pratiques de qualité

- 3 Montrez que la logistique propose des solutions au problème de la traçabilité de la chaîne du froid. Elle apporte des innovations technologiques permettant un suivi en temps réel du produit et une réaction immédiate en cas de rupture de la chaîne du froid. Elle permet donc d'améliorer la traçabilité
- 4 Expliquez pourquoi l'étiquette d'une viande bovine apporte des informations utiles à Gérard. Elle permet de connaître le type d'animal, sa catégorie, son origine mais aussi le suivi des déplacements de l'animal (élevage, abattage, distribution). Elle oriente donc sur les origines du problème
- 5 Résumez les enjeux d'une démarche qualité pour l'entreprise Salers Père&Fils. Elle permet de mieux satisfaire la clientèle et de réduire les pertes liées à la non-qualité. Un certificat qualité est aussi un gage de sérieux pour les clients. La qualité permet ainsi de se différencier de la concurrence et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Situation

Le 20 juin 2011, Dunkerque s'est vu remettre officiellement par un représentant de l'Afnor le certificat Qualiville. Face aux délais trop longs de certaines démarches administratives et à une gestion difficile des pics d'affluence, la mairie avait mis en place, dès 2009, des actions d'amélioration de l'accueil et des services rendus aux usagers. Dans le cadre de l'obtention du fameux label, elle avait souhaité aller plus

loin en inscrivant ces améliorations dans le long terme : mise en place de procédures, d'outils d'évaluation de la satisfaction des usagers ou encore d'outils de management du personnel (formation, valorisation des compétences). Démarche payante puisque l'enquête de satisfaction réalisée entre 2012 et 2013 révélait un taux global de satisfaction de 98,8 % des usagers de la mairie.

Doc. 12

» Le nouveau management public

Le nouveau management public est un concept apparu dans les années 1970, notamment au Royaume-Uni. L'objectif est de transposer les méthodes de gestion des entreprises (secteur privé) aux organisations publiques (secteur public). L'utilisateur devient ainsi consommateur d'un service public pour lequel l'État doit rendre le meilleur service au moindre

coût (dans une logique de performance). Les usagers sont davantage informés sur les différents services et peuvent choisir librement leurs prestations. Les administrations, plus autonomes, s'orientent dans des démarches d'amélioration continue grâce à une évaluation régulière des résultats.

Foucher, 2014

- 6 Montrez que la démarche de certification entreprise par la mairie de Dunkerque s'inspire des pratiques du nouveau management public. La démarche de certification entreprise par la mairie a pour objectif d'améliorer le service public rendu aux usagers (évaluation des résultats, amélioration continue des pratiques, formation du personnel). Cela s'inscrit bien dans le nouveau management public et vise à améliorer la performance de la mairie.
- 7 Indiquez pour chacune des actions entreprises par la mairie de Dunkerque dans le cadre de sa certification Qualiville le (les) objectif(s) visé(s) parmi les quatre proposés : ① Qualité de l'information du public, ② Personnalisation des relations entre l'utilisateur et l'agent, ③ Amélioration et simplification des démarches administratives, ④ Réduction des délais.

	Objectifs visés
Actions de formation à destination des agents d'accueil pour une meilleure maîtrise des procédures	①
Meilleure gestion des réclamations formulées par les usagers grâce à la sensibilisation des agents	②
Développement d'outils informatiques mis à jour permettant d'apporter des réponses fiables aux usagers	①
Amélioration du nouveau site Internet avec des informations et des prestations en ligne	③ ④
Affichage de plannings d'affluence permettant aux usagers de planifier leurs déplacements	④
Déploiement de guichets dédiés aux prestations rapides évitant les temps d'attente inutiles	④ ③ ②

Ma synthèse

III. Quels enjeux en termes de qualité ?

- Quels sont les enjeux de la mise en place d'une démarche qualité ?

Une démarche qualité implique l'ensemble de l'organisation et est impulsée par la direction. Ses enjeux sont multiples : satisfaction des clients, réduction des pertes liées à la non-qualité, amélioration de la rentabilité, implication de tous les acteurs. La qualité est un enjeu stratégique pour les organisations.

- Quels sont les enjeux de la mise en place d'une démarche qualité dans les services publics ?

Elle implique une personnalisation des relations entre l'utilisateur et l'agent, une simplification des formalités et des démarches administratives, une réduction des délais, une amélioration de la qualité de l'information du public.

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	La production de service nécessite la participation du client ou de l'utilisateur.	X		Le service se construit pendant l'échange avec le client. Sa production est déclenchée par la demande du client ou de l'utilisateur.
2	Une organisation choisit librement son mode de production en fonction de ses objectifs de production (en quantité, qualité, délais).		X	Le choix d'un mode de production dépend principalement de la nature du produit (bien ou service) et donc de son degré de personnalisation, des quantités à produire, etc.
3	Un pilotage de la production par l'aval permet de réduire les stocks au minimum voire de les supprimer.	X		La production est déclenchée en fonction de la demande. Les stocks sont donc constitués pour répondre seulement aux besoins de la demande.
4	Une organisation peut constituer des stocks prévisionnels destinés à être vendus plus tard. Sa production se fait alors en flux poussés.	X		Le pilotage de la production se fait par l'amont, en fonction des prévisions de la demande.
5	L'externalisation consiste, pour une organisation, à faire faire par une autre entreprise certaines activités productives.		X	L'externalisation peut concerner toutes les organisations (entreprises, organisations publiques, associations).
6	La qualité est un enjeu stratégique pour les organisations.	X		La qualité est un enjeu en termes d'image, de fidélisation de la clientèle et de rentabilité.
7	L'amélioration de la qualité des services publics implique une personnalisation des relations entre l'utilisateur et l'agent.	X		Cette personnalisation passe par exemple par une meilleure gestion des réclamations des usagers.

EXERCICE

À vous de trouver la bonne réponse !

- Je suis une méthode de gestion de la production. Je suis organisée par un contrat et j'apporte à une organisation des capacités de production et/ou des compétences spécifiques mais je n'ai pas que des avantages... Je peux être choisie par tout type d'organisation. Je suis ? L'externalisation
- Je suis un produit. Je suis « intouchable »... pas le film, bien sûr ! J'ai besoin de vous (client ou usager) pour exister. Je représente une part prépondérante de la production française. Je suis ? Un service (les services)
- Je suis une méthode de production. Une organisation qui me choisit déclenche sa production à partir de la demande. Je permets ainsi d'optimiser la gestion des stocks en les réduisant au minimum voire en les supprimant. Je suis ? Les flux tendus
- Je suis un choix stratégique. Je permets de satisfaire vos besoins latents ou exprimés. Je peux être mise en œuvre dans le cadre d'une démarche globale impliquant l'ensemble de l'organisation. Je suis ? La qualité
- Je suis un enjeu concurrentiel dans les services publics. Je suis mise en place grâce à une personnalisation des relations avec l'utilisateur ou une réduction des délais de traitement de leurs demandes. Je suis ? La satisfaction des usagers

Cinéco, un cinéma itinérant en Cévennes

Doc. 1

À l'origine, ce sont quelques amateurs de cinéma qui ont envie de faire partager leur passion aux habitants du Gard et de la Lozère éloignés des villes et des salles obscures. Ils créent, en 1983, une association loi 1901 baptisée « Cinéco ». L'association propose un cinéma dit « itinérant » : elle se déplace dans plus de 20 communes et propose ses séances (4,50 € la place pour un adulte avec abonnement !). Des bénévoles mais aussi des salariés votent le choix des films, assurent les projections dans les

salles, collent les affiches... L'association connaît cependant des difficultés au moment du passage au support numérique. Elle utilise alors encore ses vieilles bobines et l'accès aux films récents, qui ne sont plus produits sur ce type de support, devient alors de plus en plus difficile. Résultat : moins de choix de films et une baisse de la fréquentation des séances ou des événements organisés par Cinéco comme les Nuits du court métrage...

Foucher, 2014

Doc. 2

La révolution numérique, qui a changé toutes les habitudes de fonctionnement des salles de cinéma, a paradoxalement bien failli faire disparaître les associations locales de cinéma itinérant. « Mais heureusement, nous nous sommes mis sur le chantier il y a trois ans. Et désormais nous sommes soulagés », se réjouit Michel Longuevergne, le président de Cinéco [...]. Car, pour la cinquantaine de cinéphiles bénévoles qui font vivre l'association depuis déjà trente ans, le résultat est à la hauteur de tous les efforts mis en œuvre. « Nous avons désormais un projecteur numérique, quasiment un prototype. Il y en a deux comme cela en France », détaille Vincent Kopf,

le directeur de Cinéco. [...] Les deux pièces maîtresses du nouveau système de projection coûtent à elles seules quelque 50 000 €. Et pour Cinéco, le passage au numérique représente un investissement de 220 000 € !

« Ce n'était pas gagné d'avance, rappelle Michel Longuevergne. Il y avait un plan de financement pour les salles fixes, mais rien n'était prévu pour le cinéma itinérant. Alors qu'en France il y a plus de lieux où l'on projette en itinérance que de salles fixes. Nous avons donc créé l'Anci, l'Association nationale de cinéma itinérant. [...] Et cela ne fait qu'une semaine que l'on sait que nous avons obtenu cette subvention. »

Thierry Levesque, *Midi libre*, 18 février 2013

Doc. 3

L'Anci a vu le jour en février 2011, devant l'urgence de s'unir face à la transition numérique, mais aussi pour créer une structure représentative des circuits de cinémas itinérants (plus de 36 cinémas représentés). Son objectif est de regrouper les différents exploitants de cinémas itinérants afin de faire connaître la spécificité de cette action

cinématographique et de la faire reconnaître auprès des pouvoirs publics (organisation de colloques ou de manifestations culturelles).

Foucher, 2014

1 Identifiez le problème de production rencontré par Cinéco.

De moins en moins de films étaient produits sur des bobines classiques (notamment les films récents). L'association était confrontée à un problème de technologie : elle devait adapter ses projections de films au numérique avec l'achat d'un projecteur numérique.

2 Repérez l'autre problème rencontré par l'association, à même de résoudre ses difficultés de production.

L'investissement pour un projecteur numérique est de 220 000 €. Or l'association dispose de ressources financières insuffisantes (aucun plan de financement pour le cinéma itinérant, baisse de la fréquentation). Elle rencontre un problème de financement de son investissement.

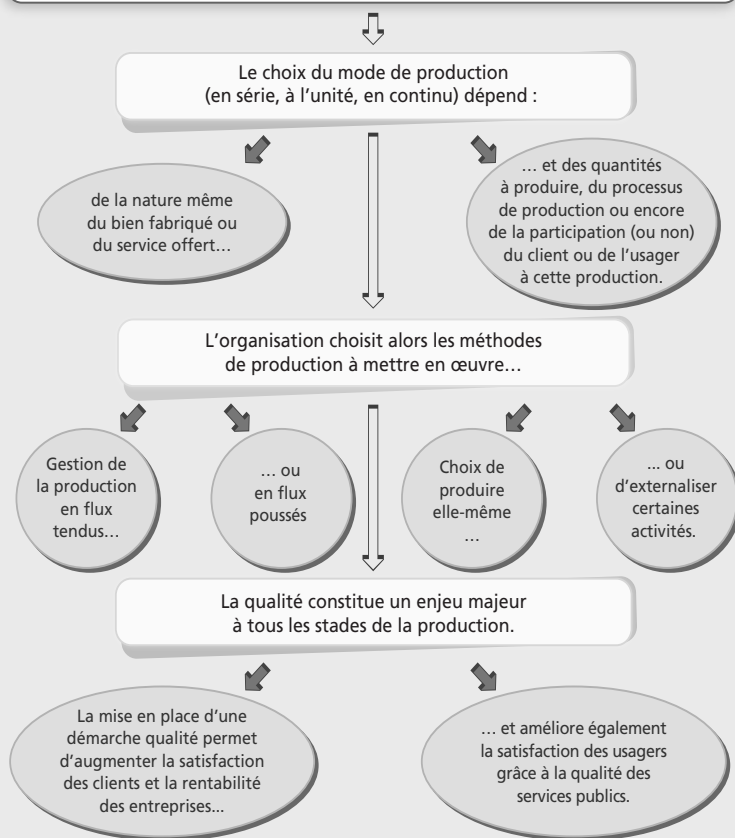
3 Appréciez la solution apportée par Cinéco à ces problèmes puis réfléchissez à d'autres solutions.

Cinéco a créé avec d'autres exploitants une association nationale, l'Anci, plus représentative de l'action du cinéma itinérant auprès des pouvoirs publics. Celle-ci facilite l'obtention de subventions pour l'achat d'un projecteur. Autres solutions : développer la communication (manifestations, affiches), s'adresser à de nouveaux publics (écoles) ou créer des événements (projections de documentaires).



Quel mode de production choisir ?

La production de biens ou de services implique des choix stratégiques (mode de production, méthodes de production, engagement qualité).



LES BONNS MOTS POUR LE DIRE

- Processus de création de biens et/ou de services à partir de ressources : production
- Produit tangible (matériel) et stockable : bien
- Produit intangible, non stockable, nécessitant la participation du client ou de l'utilisateur : service
- Fabrication différente à chaque client : production à l'unité
- Fabrication de biens identiques en quantités importantes : production en série
- Fabrication d'un seul produit, ne pouvant être arrêtée : production en continu
- Pilotage de la production en fonction de la demande, visant à réduire les stocks : flux tendus
- Pilotage de la production en fonction de prévisions de vente, nécessitant des stocks : flux poussés
- Processus d'amélioration continue des produits et des pratiques : démarche qualité

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : QUEL MODE DE PRODUCTION CHOISIR ?

I. Les différents modes de production

A. La production de biens ou de services

La production est le processus de création de biens (tangibles, palpables) et/ou de services (intangibles, non palpables) à partir de ressources (humaines, matérielles, financières).

- La production de biens consiste à transformer des matières premières pour aboutir à la création d'un produit fini. Un processus de production comprend plusieurs étapes : conception du bien, fabrication proprement dite, stockage, transport, distribution.

- La production d'un service est différente :

- il n'y a pas de stockage. *Exemple : une annexe des Restos du cœur ne produit pas de service par avance*

- le service est produit et consommé simultanément. *Exemple : un service hospitalier*

- le client ou l'utilisateur participe à la production du service. *Exemple : le client remplit le formulaire pour accéder au service clients de Lego*

On parle de servuction.

B. Le choix du mode de production

On peut distinguer trois modes de production :

- La **production en série** consiste à produire des produits standardisés en grand nombre. *Exemple : les industries de biens de consommation ou de biens durables comme l'automobile.*

- La **production à l'unité ou à la commande** est déclenchée à la demande du client ou de l'utilisateur. *Exemple : une œuvre d'art, une construction aéronautique, de l'artisanat, une intervention chirurgicale complexe.*

- La **production en continu** enchaîne en continu les différentes étapes de la production qui ne peut être arrêtée du fait même de la nature du produit. *Exemple : la production de gaz, de verre, d'électricité, d'acier, etc.*

Le processus de production est souvent complexe et automatisé.

Le choix d'un mode de production (fabrication à l'unité, en série, en continu) dépend donc de la nature du produit (bien ou service), des quantités à produire, du degré de personnalisation du produit, de son processus de production ou encore de la participation (ou non) du client ou de l'utilisateur à la production.

II. Quelles méthodes productives mettre en œuvre ?

A. Le pilotage de la production par l'amont ou par l'aval

• **La production en flux poussés** est pilotée **par l'amont** et dépend des prévisions de la demande et de la disponibilité des ressources. Des ressources matérielles (matières premières, machines) et des ressources humaines (main-d'œuvre) sont nécessaires pour réaliser la production prévue. Des stocks sont constitués au fur et à mesure du cycle de production.

Cette gestion de la production permet de répondre sans délais à toute commande mais présente néanmoins un risque de surcoût en cas de débouchés insuffisants (invendus).

• **La production en flux tendus** est pilotée **par l'aval** et dépend de la demande des clients. L'organisation ne produit qu'à la commande. Les stocks sont réduits au minimum.

Cette gestion de la production vise avant tout à réduire les coûts liés aux stocks. Elle permet à l'organisation de réagir par rapport aux évolutions du marché (réactivité) et d'adapter sa production (flexibilité).

Pour aller plus loin

Toyota avait mis en place dans les années 60 (selon les préconisations de l'ingénieur Taiichi Ohno) une production en flux tendus (on produit ce qui est vendu). Chaque lot de produit était accompagné d'une étiquette (« kanban » en japonais) logée dans une pochette en plastique. Lorsque le service situé en aval (ex. : le service commercial) vend, livre un lot de pièces, l'étiquette est détachée et transmise au service en amont, autorisé à fabriquer un nouveau produit.

Cette gestion de la production reposait notamment sur les « 5 zéros » (0 stock, 0 délai, 0 défaut, 0 panne, 0 papier) + 0 accident + 0 mépris (consultation des salariés à travers les cercles de qualité).

B. Le choix de l'externalisation

L'externalisation consiste à confier à des prestataires externes, par le biais de relations contractuelles, la réalisation de certaines activités productives.

Le contrat de sous-traitance ou la délégation de service public sont des formes d'externalisation.

Les intérêts de l'externalisation	Les limites de l'externalisation
<ul style="list-style-type: none">- bénéficier de compétences pointues du sous-traitant par exemple (ex. : la sous-traitance de spécialité)- utiliser la capacité de production du prestataire (comme les centres aérés de l'association Acoord) sans gérer la maintenance ou avoir à investir dans l'appareil de production- profiter de coûts de production moins élevés (ex. : Zara avec les sous-traitants asiatiques)- concentrer les ressources sur les activités créatrices de valeur (la recherche, l'innovation)	<ul style="list-style-type: none">- contrôler la qualité de la production, avec des risques notamment en termes d'image et de coûts liés à des produits non conformes- perdre son savoir-faire ou la confidentialité de certaines informations- gérer des retards de livraison... <p>D'une manière générale, l'externalisation augmente la dépendance de l'organisation qui externalise.</p>

III. Quels enjeux en termes de qualité ?

A. La qualité, un enjeu concurrentiel

La qualité d'un produit (bien ou service) correspond à la capacité de ce produit à répondre aux besoins (exprimés ou implicites) des clients, des usagers ou des adhérents.

Une démarche qualité implique l'ensemble de l'organisation et est impulsée par la direction. Elle vise une amélioration continue des produits et des pratiques et peut déboucher sur une certification de l'organisation.

Exemple : le certificat ISO 9001 délivrée en France par le groupe AFNOR.

Exemple : la certification AFAQ ISO 9001 (également décernée par le groupe AFNOR) valide notamment la mise en place d'une démarche d'amélioration continue en interne (des pratiques, des compétences des acteurs, de leur implication) afin d'offrir des produits de qualité et d'améliorer la satisfaction client.

Les enjeux sont multiples : satisfaction des clients, réduction des pertes liées à la non-qualité, amélioration de la rentabilité, implication de tous les acteurs.

La qualité est un enjeu stratégique pour les organisations : elle permet de se différencier de la concurrence et contribue à la pérennité des organisations.

B. L'enjeu de la qualité dans les services publics

D'une manière générale, l'évaluation de la qualité d'un service est plus difficile que celle d'un produit (intervention du client dans la production, intégration du rapport humain).

La mise en place d'une démarche qualité pour les services publics implique une personnalisation des relations entre l'utilisateur et l'agent, une simplification des formalités et des démarches administratives, une réduction des délais, une amélioration de la qualité de l'information du public.

11

Une organisation du travail souple ou rigide ?

CAPACITÉS

- Caractériser l'organisation du travail
- Identifier et justifier le type d'organisation du travail choisi

Management et jeu



Le tir à la corde ou lutte à la corde.

Le saviez-vous ?

28 % des salariés (tous secteurs confondus) déclarent que leur travail est répétitif (enquête ministère de l'Emploi, du Travail, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2005).

- 1 Décrivez l'épreuve qui oppose les deux équipes dans ce jeu.

C'est une épreuve de force et d'équilibre. Chaque équipe tire sur la corde afin de faire avancer l'équipe adverse et de lui faire dépasser la ligne de démarcation.

- 2 Si vous étiez chef d'équipe, comment organiseriez-vous votre équipe sachant que vos équipiers n'ont pas tous la même force physique ?

Une organisation efficace est celle qui place les plus forts devant et les plus faibles en bout de corde de manière à ne pas déséquilibrer les autres lorsqu'ils quittent le jeu. Il faut donc spécialiser les équipiers en fonction de leurs capacités physiques.

I. Diviser le travail pour l'organiser

A Pourquoi diviser le travail ?

Situation

Originaires de Corbeil-Essonnes, Samba, Léo et Adeline ont créé Livraison Relais Service : lorsqu'une entreprise ne peut pas livrer dans un quartier, LRS sera l'intermédiaire qui récupère la marchandise auprès des enseignes et livre chez les particuliers. Samba, Léo et Adeline luttent ainsi, à leur manière, contre l'isolement de certains quartiers. Leur projet séduit, ils obtiennent des bourses pour jeunes

créateurs et décrochent rapidement un contrat avec Darty. Ils souhaitent avoir une activité rentable au bout des neuf premiers mois d'activité. La pression monte : il faut maintenant gérer les livraisons et s'organiser. Quelques tensions apparaissent : transmission partielle ou erronée d'informations, même tâche effectuée deux fois, difficulté pour les clients à identifier un interlocuteur unique...

1 Identifiez le problème rencontré par Samba, Léo et Adeline. Ils sont confrontés à un problème d'organisation de leur travail : le manque de communication entre eux provoque une perte d'informations, la répartition des tâches est confuse...

2 Surlignez l'objectif stratégique que se sont fixé Samba, Léo et Adeline.

Doc. 1

» Une organisation performante

Une organisation est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Une organisation est efficiente lorsqu'elle rationalise ses moyens. L'organisation performante sera

celle qui utilise le minimum de moyens pour obtenir un résultat, c'est-à-dire qui est à la fois efficace et efficiente.

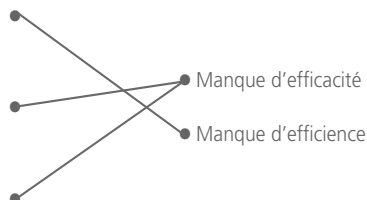
Foucher, 2014

3 Repérez les éléments de l'organisation de LRS qui relèvent actuellement d'un manque d'efficacité et/ou d'efficience.

Léo prend ses rendez-vous de livraisons au fur et à mesure des appels des clients. Du coup, il parcourt beaucoup de kilomètres et les dépenses en carburant dépassent largement les dépenses prévues.

Les associés ont des visions différentes de leur développement. Samba souhaite livrer sur toute l'Île-de-France et Adeline préfère se recentrer sur le sud parisien. La recherche de nouveaux clients n'avance pas beaucoup...

L'approche commerciale des clients est encore peu professionnelle : pas de plaquette pour présenter l'entreprise ni de cartes de visite à laisser aux clients. Les fiches clients sont pour le moment de simples notes sur papier.



4 Justifiez la nécessité de diviser le travail pour ces jeunes entrepreneurs.

Ils doivent répartir les tâches entre eux afin de gagner en efficacité et en efficience.

Doc. 2

» Formaliser l'organisation du travail, pour quoi faire ?

Formaliser une organisation du travail, c'est lui donner un caractère précis et clair pour ses acteurs. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : qui fait quoi ? quels sont les circuits de communication ? quelles sont les méthodes de travail à respecter ? etc. La formalisation peut se traduire par la rédaction de règles communes, la définition de procédures à suivre pour réaliser telle tâche ou encore par la conception d'un organigramme qui précise le rôle de chacun au sein de l'organisation.

Foucher, 2014

5 Samba, Léo et Adeline souhaitent formaliser leur organisation du travail. Aidez-les à trouver les bons outils pour :

- fidéliser leur clientèle : constituer un fichier clients pour conserver et exploiter ces informations, désigner un interlocuteur unique (répartition des tâches), concevoir des outils professionnels (plaquette)...
- pour gérer les livraisons : créer un plan de tournées regroupant les clients par zones géographiques, planifier les livraisons en fonction de la circulation.

» L'organisation du travail en milieu hospitalier

Le bureau de l'infirmière, la salle de soins ou le lit du malade sont des postes de travail dans lesquels un ou plusieurs individus peuvent effectuer pendant un temps déterminé un certain nombre de tâches définies. Chaque agent (infirmière, aide-soignante...) se voit attribuer une ou plusieurs tâches qu'il applique à l'ensemble des patients du service [comme le protocole défini par le médecin]. Les soins infirmiers ont ainsi donné lieu à l'établissement de fiches techniques très précises servant de référence. [...] Ces

tâches peuvent se décomposer en opérations élémentaires (préparation du matériel et du patient, réalisation du soin, contrôle, transmission, rangement), elles-mêmes décomposées en gestes et en mouvements. Cette organisation permet certes d'effectuer des soins efficaces avec un effectif réduit, mais elle implique que plusieurs personnes interviennent de façon isolée sur le même patient, ce qui rend plus difficile la synthèse et l'identification d'un interlocuteur privilégié.

Christian Defachelle, *Mémoire de l'École nationale de la santé publique, 1999*

6 Caractérisez l'organisation du travail en milieu hospitalier en confirmant ou non ces propositions.

- Le travail des infirmiers est peu spécialisé. Faux (tâches spécifiques attribuées).
- Au sein du milieu hospitalier, il y a séparation entre ceux qui prescrivent un traitement et ceux qui l'administrent. Vrai.
- Les infirmiers sont autonomes dans leur travail. Faux (fiches techniques précises).

7 Montrez que l'organisation du travail en milieu hospitalier est formalisée puis justifiez l'intérêt de cette formalisation.

L'organisation du travail en milieu hospitalier est très formalisée (fiches techniques, peu d'autonomie des acteurs, répartition précise des rôles) afin d'être la plus efficace possible (éviter les erreurs médicales par exemple).

8 Expliquez pourquoi la polyvalence des acteurs apporte plus de souplesse à l'organisation du travail.

La polyvalence consiste à donner aux salariés des tâches différentes. L'organisation du travail est donc moins spécialisée et permet l'adaptation rapide aux besoins de l'organisation.

» La polyvalence des acteurs



Ma synthèse

I. Diviser le travail pour l'organiser

- Pourquoi, dans les organisations, la division du travail apparaît-elle, à un moment donné, comme une nécessité ?

Elle permet d'accroître l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'efficience (avec le minimum de moyens) donc la performance.

- Comment diviser le travail entre les acteurs ?

L'organisation mise en place sera caractérisée par le degré de spécialisation des acteurs, leur polyvalence, une séparation plus ou moins rigide entre conception et exécution du travail ou encore son degré de formalisation.

II. Privilégier une organisation du travail rigide

A L'exemple du taylorisme

Situation

Emma travaille dans un centre d'appels : elle gère la prise de rendez-vous pour un centre de réparation de véhicules automobiles. Deux managers contrôlent le travail des 20 téléopérateurs présents sur le plateau : affichage à l'écran de la durée des appels et classement des opérateurs selon leurs performances. Les scripts sont entièrement rédigés et réfléchis par les responsables commerciaux. Emma doit convaincre le prospect de l'intérêt du service qu'elle propose et respecter l'ordre dans lequel les questions sont posées. Elle utilise également des modèles de réponses qui s'affichent directement sur écran. Le bruit sur le plateau, la pression des objectifs, le discours « robotisé » aux clients sont source de stress et de démotivation pour Emma.

Doc. 5

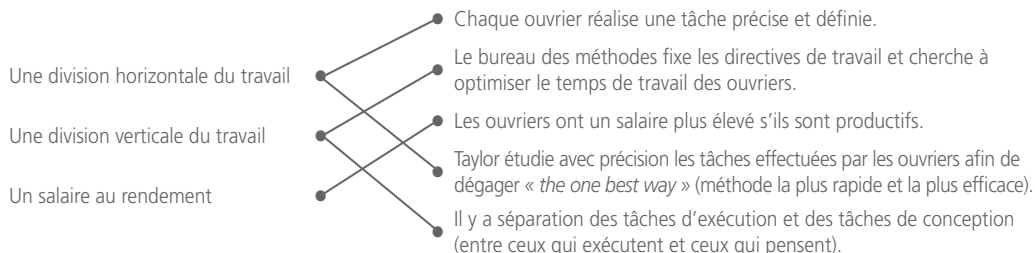
» L'organisation scientifique du travail (OST) réfléchi par F.W. Taylor

En 1878, Frederick Winslow Taylor devient chef d'équipe à l'atelier des machines de la Midvale Steel Company. C'est là qu'il engage son combat pour la productivité. [...] Il effectue de véritables analyses des tâches et met au point la méthode qui le rendra célèbre : il choisit de bons ouvriers, leur demande d'exécuter la même opération, décompose chacun de leurs mouvements, compare leur efficacité et reconstruit la meilleure façon d'opérer – « *the one best way* » – en enchaînant les gestes permettant d'abattre le plus de besogne rapidement et avec le moins de fatigue possible.

C'est la base de la révolution taylorienne : le bureau des méthodes prend le contrôle du poste de travail et ne laisse à l'ouvrier que le soin d'exécuter ce qui a été conçu par les ingénieurs. Les tours de main, l'expérience de l'homme de métier perdent beaucoup de leur importance, et la voie est ouverte aux ouvriers dits « spécialisés ». [...] Un ouvrier aux « pièces » recevait une somme fixe par pièce produite. Taylor, lui, prévoit, deux taux : si l'ouvrier respecte la norme fixée par le responsable des méthodes, il est payé nettement plus cher par unité produite que s'il ne la respecte pas.

Alternatives économiques, n° 251

1 Caractériser l'organisation taylorienne du travail en reliant chaque caractéristique à sa (ses) bonne(s) définition(s).



2 Montrez que l'organisation du travail au sein du centre d'appels d'Emma s'appuie sur les principes de division du travail mis en place par Taylor. Les responsables réfléchissent aux méthodes de travail : ils rédigent les scripts, les réponses possibles (division verticale du travail). Les téléopérateurs sont spécialisés sur une tâche d'exécution précise, délimitée, qu'ils reproduisent dans un temps de travail déterminé (division horizontale du travail).

3 Expliquez pourquoi l'organisation du travail au sein du centre d'appels est formalisée.

Les méthodes de travail (scripts, réponses) sont rédigées, ce qui réduit fortement la marge de manœuvre des téléopérateurs.

Doc. 6

» Le fordisme

Henry Ford (1863-1947) prolongera l'analyse de Taylor en introduisant le travail à la chaîne grâce à la mise en place du convoyeur mécanique.

Foucher, 2014

Une ligne de production de volants dans l'usine Ford de Highland Park (Michigan, États-Unis), en 1913. Le temps nécessaire à la fabrication d'une voiture passe de 12 h à 1 h 33.



4 Décrivez, à partir de la photo, l'organisation du travail choisie chez Ford.

Les ouvriers sont toujours spécialisés (division horizontale) et réalisent une tâche précise et répétitive. Ils ne changent pas de poste de travail : une chaîne de montage leur apporte les volants, ce qui évite les déplacements inutiles.

5 Expliquez pourquoi la chaîne de montage augmente la performance des ouvriers. Elle élimine les déplacements inutiles (efficience) et permet ainsi d'augmenter les quantités produites (efficacité, productivité).

B Intérêt et limites des organisations rigides

Situation

Au Salon de la relation clients, une centaine de manifestants travaillant dans les centres d'appels se retrouvent. Pierre travaille dans un centre d'assistance routière à Lyon et dit gérer 200 appels par jour durant sept heures. Il dénonce la surveillance des salariés, le turnover, les cadences et le système des pauses obligatoires : « On gère son stress en fonction d'un plan de management. Ils ont créé un logiciel spécial pour les temps de repos. Quand on commence à 9 heures, on est obligé de prendre sa pause à 10 h 10. »

6 Identifiez le problème rencontré par les centres d'appels. Les salariés manifestent lors d'un salon des professionnels du secteur (symptôme). Le problème porte sur les conditions de travail difficiles.

7 Proposez des solutions permettant d'améliorer l'organisation du travail dans les centres d'appels.

Les salariés pourraient adapter leurs scripts de réponse (valorisation de leurs compétences, autonomie). Ils pourraient varier les tâches, alterner les types d'appels (spécialisation moins poussée).

Doc. 7

» Le travail en miettes

Comme l'a montré Charlie Chaplin dans *Les Temps modernes* (1936), sur la chaîne, les tâches sont éclatées, parcellaires et effectuées à une cadence soutenue par des ouvriers spécialisés qui n'ont plus de savoir-faire. Dans le film, le person-

nage de Charlot devient un serre-boulons complètement abruti. Le travail à la chaîne réduit en miettes l'activité laborieuse et la vide de sens.

www.scienceshumaines.com

8 En vous appuyant sur l'ensemble des documents, repérez puis classez les avantages et les limites du taylorisme (et par prolongement du fordisme) mis en place dans les centres d'appels.

- Avantages pour les centres d'appels : Productivité des salariés, maîtrise de leur tâche car celle-ci est précise et répétitive.
- Limites pour les centres d'appels : Mécontentement des salariés (grèves, manifestations), turnover (rotation du personnel).
- Avantages pour les salariés des centres d'appels : Salaire au rendement.
- Limites pour les salariés des centres d'appels : Peu de reconnaissance ; conditions de travail difficiles ; démotivation.

Ma synthèse

II. Privilégier une organisation du travail rigide

• Comment caractériser une organisation rigide telle que l'OST ?

L'OST se caractérise par une double spécialisation : une division verticale (forte séparation entre conception et exécution) et horizontale du travail. Une organisation est donc rigide lorsqu'elle est à la fois spécialisée et formalisée (procédures figées, peu d'autonomie des acteurs).

• Quels sont les avantages et les limites d'une organisation du travail rigide ?

Cette organisation du travail est performante (gains de productivité) mais débouche souvent sur des conditions de travail difficiles (cadences, stress) et un manque de sens du travail pour les acteurs.

III. Privilégier une organisation du travail plus souple

A L'exemple du toyotisme

Situation

Kate est volontaire chez Médecin sans frontières et effectue sa deuxième mission en tant qu'infirmière en Éthiopie au sein d'un dispensaire d'Addis-Abeba. Elle s'occupe aussi bien des soins que de l'organisation du planning des activités médicales ou de la gestion des stocks de la pharmacie. Sur place, elle s'adapte et n'hésite pas à prendre des initiatives pour améliorer les pratiques : identification des besoins en

formation des infirmiers locaux, amélioration de certaines procédures (hygiène, stockage des médicaments...) tout en respectant les protocoles MSF. Pour ce projet, son équipe se compose de quelques dizaines de personnes (du médecin au logisticien) venues du monde entier. Un responsable de terrain organise et supervise les activités sur place et fait le lien avec le siège à Paris.

- 1 Montrez que Kate est polyvalente chez MSF. Kate réalise des tâches différentes. Elle s'occupe des soins, de l'organisation du planning, de la gestion des stocks de médicaments. Elle est polyvalente.
- 2 Expliquez pourquoi cette polyvalence responsabilise Kate. La polyvalence implique souvent la réalisation de tâches variées, plus riches. Elle entraîne alors davantage d'autonomie et donc des prises de décision.

Doc. 8

» Le Toyota Way : une façon de travailler ensemble ?

Taylorisme et fordisme servent de modèles d'organisation du travail jusque dans les années 1960 : l'ouvrier est spécialisé, mieux payé s'il est performant, mais cantonné à des tâches d'exécution. Dans les années 1970, la technologie évolue avec les machines-outils et demande une main-d'œuvre plus qualifiée et donc moins docile. C'est à cette époque que Toyota, sous l'impulsion de Taiichi Ohno, ingénieur, révolutionne les méthodes de production avec le célèbre juste-à-temps et propose une nouvelle organisation du travail. Sur la ligne de production, un opérateur ne doit jamais laisser passer un produit défectueux au process suivant. Il peut arrêter toute la ligne de production. Les ouvriers sont en effet les mieux placés pour repérer les défauts et proposer des solutions pour améliorer l'organisation du travail. C'est

là la véritable force du système : la culture de l'amélioration continue. Autre changement : l'ouvrier ne travaille plus à la chaîne mais en petite équipe. Un chef d'équipe (souvent un ancien opérateur de production) fixe les objectifs de l'équipe. Le chronomètre n'a pas disparu. Le chef d'équipe détermine les temps de travail. Chaque ouvrier participe à l'intégralité du processus de production d'une automobile : il maîtrise plusieurs emplois et est amené à changer de poste plusieurs fois dans une même journée. Contreparties à cette adaptation en continu des salariés : des primes et des perspectives d'évolution de carrière. Le toyotisme est arrivé en France dans les années 1980 et est aujourd'hui adopté dans de nombreux secteurs d'activité (textile, automobile, secteur public...).

Foucher, 2014

- 3 Caractérisez l'organisation du travail chez Toyota en reliant chaque caractéristique à sa (ses) bonne(s) définition(s).

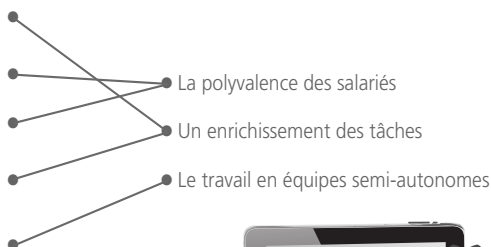
Les opérateurs peuvent apporter des solutions d'amélioration de leur poste de travail ou de l'organisation du travail.

Les opérateurs réalisent des tâches différentes.

Les opérateurs changent de poste de travail régulièrement.

L'opérateur n'est plus limité à de simples tâches d'exécution, il contrôle également la qualité du travail effectué.

L'équipe est libre d'organiser son travail. Le chef d'équipe fixe, avec les membres de l'équipe, les méthodes de production.



- 4 Montrez que l'organisation du travail mise en place chez MSF présente les mêmes caractéristiques que le toyotisme. Les infirmiers sont polyvalents, ils peuvent prendre des décisions d'amélioration des procédures (enrichissement des tâches), ils travaillent en équipe projet autonome (travail en équipe). Cette organisation du travail s'inspire des principes du toyotisme.



B Intérêt et limites des organisations souples

Situation

Dès son arrivée, Kate a été formée sur la vie en mission. Son travail sur le terrain est riche et varié. La solidarité des équipes est motivante. Kate pourra suivre tout au long de son parcours chez MSF différentes formations médicales (nutrition, sida...) ou transversales (gestion administrative,

gestion médicale...). Au bout d'un an, elle pourra devenir salariée. Elle aura acquis des compétences en gestion de projet, en analyse de situation, en gestion d'équipes et pourra accéder à d'autres postes (comme celui de chef de mission).

Doc. 9

» Lexus remporte la palme

La marque de luxe du japonais Toyota, Lexus, est consacrée aux États-Unis pour la qualité-fiabilité de ses voitures par la dernière étude du consultant J.D. Power, qui fait référence. Le label haut de gamme affiche le nombre de défauts le plus faible, selon l'enquête 2013 auprès des consommateurs sur

les véhicules âgés de 3 ans. Avec 71 problèmes pour cent véhicules, Lexus [...] arrive à égalité avec Lincoln (Ford). Suivent Mercedes (115), Buick (GM, 118), Honda et sa marque haut de gamme Acura.

www.latribune.fr

Doc. 10

» Un ouvrier endurant, réactif et rapide

L'ouvrier du constructeur Toyota est certes bien payé, mais n'est pas pour autant un privilégié. Pour les opérateurs comme pour les techniciens, la charge de travail et les exigences de qualité sont écrasantes. Sur les chaînes de montage, les cadences sont élevées, les heures supplémentaires fréquentes et l'ouvrier doit être polyvalent et

très réactif. Pour des raisons historiques, la productivité très élevée des usines repose sur un sous-effectif systématique. [...] Et l'un des plus célèbres de ses fondateurs, Shigeo Shingo, écrivait il y a trente ans : « Il faut nous placer dans une situation critique pour nous obliger à apporter des améliorations. » Un éloge du sous-effectif et du stress.

www.alternatives-economiques.fr

- 5 En vous appuyant sur l'ensemble des documents, résumez l'intérêt d'une organisation du travail s'inspirant du toyotisme, pour les organisations et pour leurs salariés ou leurs volontaires. L'intérêt est principalement la productivité des salariés (liée aux cadences de travail chez Toyota), la qualité de la production (liée à l'enrichissement des tâches et à la culture de l'amélioration continue). Pour les salariés et les volontaires, le travail est plus intéressant (polyvalence de Kate). L'individu est responsabilisé (possibilité d'améliorer les pratiques médicales pour Kate). La rémunération est plus motivante, l'individu a des perspectives d'évolution de carrière.
- 6 Résumez les limites de ce type d'organisation pour les organisations et leurs salariés ou leurs volontaires. Les salariés et les volontaires doivent gérer des cadences de travail élevées et le stress lié à l'exigence qualité. Les organisations peuvent être confrontées aux revendications de leurs salariés pour l'amélioration de leurs conditions de travail.

Ma synthèse

III. Privilégier une organisation du travail plus souple

- Comment caractériser une organisation du travail plus souple comme le toyotisme ?

Le toyotisme se caractérise par une polyvalence des acteurs et un enrichissement des tâches. Une organisation souple est à la fois peu ou pas spécialisée (acteurs polyvalents, séparation conception/exécution moins poussée) et moins formalisée (procédures moins figées, autonomie des acteurs).

- Quels sont les avantages et les limites d'une organisation du travail plus souple ?

Son intérêt réside dans la flexibilité du travail du fait de la polyvalence des acteurs. Elle permet également des gains de productivité et la maîtrise de la qualité de la production (culture de l'amélioration continue). Les principales limites portent sur les cadences de travail et le stress généré par la responsabilisation des acteurs.

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	La division du travail n'est pas une nécessité au sein d'organisation.		X	La division du travail est nécessaire, à un moment donné (multiplication des tâches par exemple), dans un double objectif d'efficacité et d'efficience.
2	Le degré de flexibilité d'une organisation du travail s'apprécie notamment à travers le degré de spécialisation de ses acteurs.	X		Des acteurs polyvalents s'adaptent plus facilement aux besoins de l'organisation.
3	Une organisation du travail plutôt rigide est spécialisée et formalisée.	X		La spécialisation est poussée (séparation entre conception et exécution) et chaque acteur se voit confier une tâche précise.
4	Le toyotisme est une organisation du travail souple.	X		Cette organisation du travail repose entre autres sur la polyvalence et l'enrichissement des tâches.
5	L'enrichissement des tâches rend la séparation entre conception et exécution des tâches moins forte.	X		Les acteurs peuvent aussi participer à la conception et au contrôle des tâches.
6	L'enrichissement des tâches réduit le degré de formalisation des tâches.	X		Les acteurs peuvent faire évoluer, de par leur expérience notamment, les procédures en place.
7	Le taylorisme met en place une organisation du travail flexible.		X	L'organisation du travail est plutôt figée, rigide (forte spécialisation et forte formalisation).
8	Plus une organisation a une taille importante, plus elle a de chances d'être spécialisée et formalisée.	X		L'organisation du travail dépend de différents facteurs internes comme la taille de l'organisation. Plus la taille de celle-ci est importante, plus il peut être nécessaire de diviser et formaliser le travail.

EXERCICE

Visionnez l'extrait des *Temps modernes* de Charlie Chaplin (1936) à partir du lien suivant <http://www.youtube.com/watch?v=2oxpml68Fzs> puis traitez les questions suivantes :

• Montrez que l'organisation du travail au sein de l'entreprise de Charlot s'appuie sur les principes du taylorisme.

C'est une organisation du travail rigide qui s'appuie sur les principes de l'OST :

• Charlot serre des vis sur une chaîne de montage (division horizontale du travail), les tâches sont chronométrées ;

• un concepteur définit la cadence de travail (séparation conception/exécution).

• Montrez que ce film est une critique du taylorisme et du fordisme mis en place à l'époque.

Charlot est happé par la chaîne de fabrication car il ne réussit pas à respecter les cadences de travail imposées. Ce film critique les conditions de travail difficiles et le manque d'intérêt d'un travail répétitif et aliénant découlant du taylorisme et du fordisme. Charlot devient d'ailleurs fou dans le film...



Pôle emploi : un guichet unique

Situation

Angélique est conseillère Pôle emploi à Douai. Cet établissement public administratif (EPA) a été créé dans le but d'améliorer le service aux usagers en créant un guichet unique. Angélique est une « référente unique ». Elle doit être capable de répondre aux questions concernant l'indemnisation des demandeurs d'emploi et connaître les procédures de création des dossiers d'indemnisation. Elle a reçu, en tout et pour tout, trois jours de formation théorique pour découvrir les 52 régimes d'indemnisation du chômage. Elle accueille et informe les personnes en recherche d'emploi. Elle assure un suivi régulier de plus de 190 demandeurs d'emploi afin de leur proposer un suivi personnalisé et des offres d'emploi adaptées. Elle gère l'accueil téléphonique, sans oublier la relation aux entreprises et la mise à jour de leurs besoins en recrutement.

Doc.1

Selon les résultats de l'enquête « entreprise-placement » réalisée par Ipsos auprès de 3 000 entreprises, 70 % des entreprises sont satisfaites des services rendus par Pôle emploi, 30 % peu ou pas satisfaites. Parmi les critiques : une méconnaissance de certains secteurs par les conseillers, des relations insuffisantes avec les entreprises. En effet, parmi les déclarations d'embauche des entreprises, seules 6 à 18 % selon les régions proviennent des offres collectées par Pôle emploi.

Daniel Jamme, *Pôle emploi et la réforme du service public de l'emploi, bilan et recommandations, 2011*

Doc.2

Trois ans après la mise en place de Pôle emploi, le Conseil économique, social et environnemental (Cese) aboutit à un certain nombre de recommandations. Une réflexion doit être menée sur l'évolution des métiers. Un socle commun de compétences doit être défini pour les conseillers en relation avec le grand public ainsi qu'un niveau de spécialisation des agents pour chacune des grandes missions (accueil, accompagnement des demandeurs d'emploi, indemnisation, services aux employeurs). Le

Conseil recommande donc de renforcer la formation des conseillers. Pôle emploi doit aussi renforcer sa coopération avec les autres acteurs de l'emploi en France. Le recours à des sous-traitants comme des entreprises d'interim permettra également d'augmenter l'accompagnement des demandeurs d'emploi en période de chômage et d'alléger la charge de travail de Pôle emploi.

D'après Daniel Jamme, *Pôle emploi et la réforme du service public de l'emploi, bilan et recommandations, 2011*

- 1 Caractérisez l'organisation de Pôle emploi (type d'organisation, statut juridique, finalité, utilisateurs).
Pôle emploi est une organisation publique (statut : EPA). Il remplit une mission de service public de placement et d'indemnisation des demandeurs d'emploi. Ses utilisateurs sont des usagers.
- 2 Caractérisez l'organisation du travail mise en place au sein d'une agence Pôle emploi. L'organisation du travail apparaît relativement souple. Celle-ci est peu spécialisée (forte polyvalence des agents) mais reste assez formalisée (dossiers à mettre en place, régimes d'indemnisation à connaître, procédures à respecter) malgré la part d'autonomie des agents.
- 3 Identifiez les problèmes posés par cette nouvelle organisation du travail. Les symptômes sont divers : 30 % des entreprises insatisfaites par le service rendu (méconnaissance par les agents de leur secteur d'activité, relations insuffisantes), faible part des recrutements des entreprises issue des offres de Pôle emploi, surcharge de travail des conseillers. Les problèmes posés sont donc : la compétence des agents (maîtrise de toutes les tâches) et le manque de temps pour gérer l'ensemble des tâches.
- 4 Appréciez les solutions apportées au(x) problème(s) précédemment évoqué(s). Face au problème de compétence des agents, le Cese propose de les former et de les spécialiser par missions (meilleure réponse aux besoins des usagers). Mais cela est coûteux et prend du temps. Face à la contrainte de temps, le Cese propose de faire appel à des sous-traitants (agences d'interim) : meilleur suivi des demandeurs d'emploi, allègement de la charge de travail mais nécessité de contrôler la qualité du travail fourni (contrat de DSP).

Dans toutes les organisations, la division du travail apparaît à un moment donné comme une nécessité, pour davantage d'efficacité et d'efficience.

La question se pose alors de déterminer le degré de spécialisation et de formalisation des tâches.
Il s'agit alors de choisir entre :

Une organisation du travail plutôt rigide...

... ou une organisation du travail plutôt souple.

L'organisation du travail est alors très spécialisée et formalisée.

L'organisation du travail est peu (ou pas) spécialisée et moins formalisée.

Ainsi, l'organisation proposée par F.W. Taylor est caractérisée par :

Ainsi, le toyotisme est caractérisé par :

– une division horizontale du travail ;
– une formalisation poussée des procédures.

– la polyvalence des acteurs ;
– un enrichissement des tâches ;
– une formalisation moins poussée des procédures.

Choix de la productivité... mais manque d'intérêt d'un travail « en miettes ».

Choix de la flexibilité mais... une responsabilisation source de stress pour l'individu.

LES BONNS MOTS POUR LE DIRE

- Répartition du travail entre les individus : division du travail
- Rédaction de procédures et de méthodes de travail communes : formalisation des tâches
- Séparation entre conception et exécution des tâches : spécialisation (ou division verticale du travail)
- Attribution d'une tâche précise à chaque individu : spécialisation (ou division horizontale du travail)
- Réalisation par un individu d'activités différentes : polyvalence
- Capacité de l'organisation à s'adapter aux évolutions de son environnement : flexibilité

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : UNE ORGANISATION DU TRAVAIL SOUPLE OU RIGIDE ?

I. Diviser le travail pour l'organiser

A. Pourquoi diviser le travail ?

Il est nécessaire de répartir le travail entre les individus pour plus d'efficacité (atteinte des objectifs) et d'efficience (avec le minimum de moyens). La question se pose alors de déterminer le degré de formalisation (niveau de précision des règles, des procédures à suivre, souvent écrites) et de spécialisation des tâches.

B. Comment diviser le travail ?

Une organisation du travail peut être plus moins souple ou rigide. Certains critères permettent d'apprécier la flexibilité de cette organisation :

- la spécialisation des acteurs : chaque acteur effectue des tâches spécifiques. *Exemple : un infirmier en milieu hospitalier.*
- la polyvalence des acteurs : ils peuvent alors effectuer des tâches différentes.
- la séparation plus ou moins rigide entre conception et exécution. *Exemple : le médecin prescrit le traitement administré par les infirmiers.*
- le degré de responsabilisation des acteurs.

II. Privilégier une organisation du travail rigide

A. L'exemple du taylorisme

F.W. Taylor (1856-1915) est un ingénieur américain qui recommande après observation des ouvriers de la *Midvale Steel Company* une « organisation plus scientifique du travail » (l'OST). Cette organisation va rompre avec une organisation traditionnelle jugée peu productive favorisant la « flânerie naturelle » des ouvriers.

L'organisation scientifique du travail se caractérise par une double spécialisation :

• **une séparation conception/exécution ou une division verticale du travail** : un bureau des méthodes avec des experts, décide de l'organisation optimale du travail. Les contremaîtres sont chargés de communiquer aux ouvriers les ordres concernant l'organisation et de les contrôler ;

• **une forte spécialisation des acteurs ou une division horizontale du travail** : F.W. Taylor observe des ouvriers en usine, traque les gestes et déplacements inutiles et chronomètre leur travail. Il propose, pour chaque tâche, la méthode de travail la plus rapide et la plus efficace « *the one best way* ». Le travail est alors découpé en tâches élémentaires et confié à des ouvriers spécialisés avec un temps de travail déterminé.

L'organisation du travail est donc très formalisée (procédures strictes, aucune autonomie des ouvriers).

Pour aller plus loin

Taylor justifiait ainsi l'instauration de primes liées au rendement (salaire au rendement ou salaire différentiel) : le « fair's day work ». Cette politique de rémunération permettait alors de motiver les ouvriers, de leur faire accepter les conditions et les cadences de travail, ainsi que le contrôle permanent des contremaîtres.

→ *Une organisation du travail est plutôt rigide lorsqu'elle est :*

- *Spécialisée : chaque ouvrier se voit attribuer par le bureau des méthodes (division verticale du travail) une tâche précise (division horizontale du travail) ;*
- *Formalisée : les procédures sont figées et l'autonomie de l'individu très réduite.*

B. Intérêt et les limites des organisations rigides

Le principal intérêt réside dans l'efficacité et l'efficience de ce type d'organisation du travail et donc dans les gains de productivité dégagés du fait de la spécialisation des acteurs.

Les principales limites portent sur le manque de reconnaissance des acteurs, les conditions de travail difficiles (cadences, stress), le manque de sens d'un « travail en miettes ». Le travail à la chaîne sera critiqué dans les temps modernes de Charlie Chaplin (1936).

Pour aller plus loin

Henry Ford prolongera l'analyse de Taylor en introduisant le travail à la chaîne (grâce à la mise en place du convoyeur mécanique qui va éviter les déplacements du salarié) et le « five dollar a day ».

Ford voulait faire de ses ouvriers ses clients en augmentant leur pouvoir d'achat. Cette augmentation du pouvoir d'achat a permis une croissance fordiste (production de masse, consommation de masse) durant les Trente Glorieuses en France. L'augmentation des salaires permettait aussi de lutter contre le turn-over des salariés démotivés.

III. Privilégier une organisation du travail plus souple

A. L'exemple du toyotisme

Le toyotisme se caractérise par :

- une polyvalence des acteurs (faible spécialisation).
- un enrichissement des tâches (participation des acteurs aux tâches de conception et de contrôle) : moindre séparation conception/exécution. *Exemple : un ouvrier peut arrêter la chaîne de production en cas d'anomalie (principes du 0 panne et 0 accident), des cercles de qualité sont organisés afin de discuter des améliorations possibles sur la chaîne de production.*
- une moindre formalisation du travail (notion d'amélioration continue).

Le toyotisme se caractérise également par un travail en groupes semi-autonomes avec à leur tête, un chef d'équipe (souvent un ancien opérateur). Le chef d'équipe veille au

respect des objectifs de production, de qualité, de temps mais les membres de l'équipe peuvent donner leur avis et apporter des modifications à l'organisation actuelle du travail.

→ *Une organisation du travail est plutôt souple lorsqu'elle est :*

- *Peu (ou pas) spécialisée : les acteurs sont polyvalents (ils peuvent réaliser différentes activités). La séparation conception/exécution est moins poussée.*
- *Moins formalisée : les procédures sont moins figées, l'individu a davantage d'autonomie.*

B. Intérêt et les limites des organisations souples

Le principal intérêt réside dans la flexibilité de cette organisation du travail du fait de la polyvalence des acteurs. Elle permet également des gains de productivité et la maîtrise de la qualité de la production (culture de l'amélioration continue).

Les principales limites portent sur les cadences de travail liées à la polyvalence et au stress généré par la responsabilisation des acteurs sur des objectifs de qualité notamment.

Pour aller plus loin

Le toyotisme : une nouvelle forme de l'organisation du travail (durée 3 min 35)

Cette vidéo montre la polyvalence des salariés et la culture « Toyota ».

<http://fresques.ina.fr/jalons/fiche-media/InaEdu01500/le-toyotisme-une-nouvelle-forme-de-l-organisation-du-travail.html>

Le fordisme : <http://www.youtube.com/watch?v=v4-HyUeLrSw>

12

Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?

CAPACITÉS

- Identifier les mécanismes de coordination mis en place
- Apprécier le degré de décentralisation du pouvoir de décision
- Identifier et justifier le choix d'une configuration structurelle rigide ou souple

Management et musique



Le saviez-vous ?

Les Français plébiscitent le style de management pratiqué dans leur entreprise : 63 % des répondants décrivent la culture de management comme participative et donnant de l'autonomie.

1 Pourquoi est-il nécessaire de coordonner les musiciens entre eux ?

Sans coordination, les musiciens risquent de ne pas se synchroniser (risque de cacophonie lors du concert).....

2 Comment les musiciens peuvent-ils se coordonner ?

Le chef d'orchestre donne les indications et coordonne le jeu des instrumentistes, la partition permet de jouer les mêmes notes, l'écoute des autres musiciens leur permet de s'adapter mutuellement lors du concert. Les qualifications des musiciens et leur expérience leur permettent également de mieux jouer ensemble.....

I. Quels mécanismes de coordination mettre en place ?

A La nécessité de coordonner

Situation

Sébastien C. a 18 ans lorsqu'il crée son entreprise, Dog'sitting. L'idée est simple : proposer un service de garde, non pour enfants mais pour animaux. Sébastien met en place un site Internet permettant une mise en relation entre « intervenants » prêts à garder chiens, chats, rongeurs partout en France et particuliers cherchant une « nounou ». Il s'associe rapidement avec Serge, plus âgé et plus expérimenté, qui gère le contrôle qualité des prestations des intervenants. Sébastien, lui, gère, la partie commerciale et

le site. Très vite, les demandes affluent de toute la France. La société recrute un nouveau salarié (William) chargé de recruter de nouveaux intervenants dans les régions en fonction des demandes identifiées par Sébastien sur le site. Mais William consulte peu ses collègues et les échanges au sein de l'équipe sont souvent rapides (méls, brefs contacts). Des réclamations commencent à remonter, les clients étant insatisfaits de la qualité des prestations.

- 1 Montrez par un exemple que les tâches réparties entre les individus sont interdépendantes. William cherche des intervenants dans toute la France, dont la qualité des prestations doit être contrôlée par Serge. Cette recherche s'effectue en fonction des demandes des clients identifiées par Sébastien sur le site. Les tâches sont donc interdépendantes.
- 2 Repérez les symptômes ou difficultés auxquelles sont confrontés les salariés. Les salariés rencontrent des difficultés à communiquer, à échanger en temps réel l'information ; des clients semblent insatisfaits.
- 3 Parmi les propositions suivantes, indiquez le problème rencontré par l'entreprise avec l'arrivée du nouveau salarié.
☐ Un problème de motivation du nouveau salarié ☐ Un problème de communication entre les salariés ☒ Un problème de coordination entre les salariés

Doc. 1

» Les mécanismes de coordination

L'ajustement mutuel – Les opérateurs se mettent d'accord, explicitement ou implicitement, sur la manière d'effectuer le travail. Pour cela, il faut communiquer, échanger des informations. [...]

La supervision directe – Un supérieur est nommé et investi de la responsabilité du travail des opérateurs. Pour les coordonner, il donne des ordres ponctuels aux opérateurs, lesquels éventuellement rendent compte de leur exécution. [...]

La standardisation des procédés – La manière d'effectuer le travail, les méthodes de travail, son contenu proprement dit sont spécifiés à l'avance. Les opérateurs suivent des règles qui leur indiquent comment faire ce qu'ils ont à faire. Lorsque cette standardisation des procédés est généralisée,

la conception des tâches est confiée à des spécialistes et les opérateurs ne font qu'exécuter ces tâches. [...]

La standardisation des résultats – Le résultat à obtenir est spécifié à l'avance, en fonction d'un ou plusieurs critères [...] mesurables. L'opérateur reste libre de la manière d'effectuer le travail, mais doit atteindre certains objectifs. [...]

La standardisation des qualifications – Les connaissances de celui qui effectue le travail sont spécifiées à l'avance par une formation poussée. [...] Grâce à son niveau de qualification, l'organisation peut lui accorder une certaine confiance et lui permettre une large autonomie et un large degré d'autocontrôle.

N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche, S. Enlart, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF

- 4 À partir du doc. 1, repérez puis appréciez le mécanisme de coordination dominant chez Dog'sitting. Les acteurs communiquent (brefs échanges, méls). Il s'agit d'une coordination par ajustement mutuel. L'intérêt est la rapidité et la simplicité de l'ajustement mutuel, adapté à une petite structure. La limite est, ici, le manque de formalisme de cette organisation du travail.
- 5 Choisissez le mode de coordination dominant qui permettrait de résoudre le problème rencontré par Dog'sitting. La supervision directe (par Serge par exemple) permettrait de coordonner le travail de chacun et de contrôler la qualité du travail fait. La standardisation des procédés (procédure de sélection des intervenants) et des résultats (nombre d'intervenants à recruter) sont également adaptées.

» La petite histoire de Mme Raku

Mme Raku faisait de la poterie dans son atelier aménagé dans le sous-sol de sa maison. Cette activité était composée d'un certain nombre de tâches distinctes : préparation de l'argile, mise en forme, finition, application de vernis et cuisson au four. Mme Raku faisait tout elle-même. Mais le volume des commandes dépassait sa capacité de production. Elle fut ainsi conduite à embaucher Mlle Bisque. Comme les boutiques d'artisanat voulaient des poteries faites par Mme Raku, il fut décidé que Mlle Bisque préparerait l'argile et les vernis, Mme Raku se réservant le reste. Mme Raku dirigeait la manœuvre. Mme Raku fut rapidement à nouveau submergée de commandes. Il fallait d'autres assistants ; mais cette fois, Mme Raku décida d'embaucher des personnes qui sortaient de l'école de poterie. Alors qu'il avait fallu quelque temps pour former Mlle Bisque, les trois nouveaux assistants savaient d'emblée ce qu'il fallait faire. Cependant, avec l'arrivée de deux nouveaux assistants, des problèmes survinrent. Un jour, Mme Raku s'aperçut en ouvrant le four que les suspensions pour plantes avaient été vernies par erreur de couleur fuchsia. À cette difficulté s'ajoutait le fait que Mme Raku devait consacrer de plus en plus de temps aux clients. Elle dut alors nommer Mlle Bisque responsable de l'atelier, chargée à plein temps de la supervision et de la coordination. Tous les jeudis, Mme Raku convoquait Mlle Bisque pour faire le point sur le travail dans l'atelier.



D'après Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, 1984

- 6 Indiquez les grandes phases de développement de l'atelier de Mme Raku.

Au début, Mme Raku est seule dans l'atelier. Le développement des commandes l'oblige à recruter Mlle Bisque, chargée de l'argile et du vernis. Face au succès des poteries, Mme Raku recrute 5 assistants (3 puis 2).

- 7 Indiquez le mode de coordination dominant dans les débuts de l'atelier.

La supervision directe (Mme Raku supervise Mlle Bisque).

- 8 Surlignez un symptôme lié au problème de coordination rencontré par Mme Raku lors du développement de l'atelier.

- 9 Indiquez la (les) solution(s) choisie(s) par Mme Raku en termes de modes de coordination.

Mme Raku délègue la coordination et le contrôle des assistants à Mlle Bisque. Elle opte pour moins de supervision directe et met en place une standardisation des résultats (point sur le travail tous les jeudis).

- 10 Reconstituez les phrases éclatées en numérotant les étiquettes dans le bon ordre.

...1... Les modes de coordination ne sont pas

...5... Ils sont également

...3... ils peuvent évoluer

...2... figés,

...4... lorsque l'organisation grandit.

...6... liés aux tâches à effectuer.

...7... Lorsque les tâches deviennent complexes,

...8... l'organisation peut instaurer davantage de standardisation.

Ma synthèse

I. Quels mécanismes de coordination mettre en place ?

- Pourquoi et comment coordonner les tâches ?

Une fois la division du travail effectuée, la coordination vise à organiser la réalisation des tâches entre les acteurs dans un souci d'efficacité et de cohérence. Différents mécanismes de coordination peuvent être alors mis en place : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation (des résultats, des procédés, des qualifications).

- Quels facteurs entraînent une évolution du mode de coordination d'une organisation ? La multiplicité et la complexité des tâches, la croissance de l'organisation impliquent en général l'évolution des modes de coordination.

II. Comment organiser le pouvoir ?

A La centralisation du pouvoir de décision

Situation

Interview avec Mme François, proviseure du lycée Voltaire à Fouras. « Ici, je suis un peu l' "amiral du navire". Selon les textes, je suis celle "qui pourvoit", c'est-à-dire celle qui supervise la bonne marche du lycée dans l'intérêt des élèves. Mon rôle est de porter le projet éducatif réfléchi plus haut par le ministère. Concrètement, je veille à la répartition des enseignements ou valide les sanctions disciplinaires. Demain, je préside un conseil d'administration qui va voter les dépenses liées aux sorties et aux voyages. J'ai un objectif : une sortie au minimum pour chaque élève durant sa scolarité chez nous. Je valide également les projets des équipes pédagogiques. C'est un peu plus long, certes, mais indispensable. Ce formalisme peut parfois agacer en interne voire freiner les initiatives des équipes, mais je dois garantir le respect des consignes fixées par le ministère. »

- 1 Repérez le mode de coordination dominant au sein du lycée de Fouras. La proviseure supervise l'organisation du lycée. Elle est responsable de son fonctionnement et contrôle la mise en place des décisions prises. Il s'agit de la supervision directe. ...

Doc. 3

» La centralisation du pouvoir



- 2 Définissez la centralisation du pouvoir de décision au sein d'une organisation. Un ou plusieurs individus prennent les décisions concernant l'organisation. Le pouvoir est concentré au sommet de la hiérarchie de l'organisation. ...
- 3 Montrez que le pouvoir de décision est centralisé au sein du lycée Voltaire de Fouras. La proviseure supervise la gestion du lycée et valide les décisions prises par les autres acteurs (projets pédagogiques, sanctions). La prise de décision est donc centralisée. ...



- 4 Résumez les avantages et les limites de cette centralisation du pouvoir dans le cadre du lycée.

Avantages	Limites
La proviseure, en concentrant tous ces pouvoirs, assure la cohérence de l'ensemble des décisions prises dans l'intérêt des élèves (égalité de traitement et respect des consignes du ministère de l'Éducation nationale). Elle facilite le contrôle des acteurs et le respect des procédures.	Cette centralisation peut démotiver car elle déresponsabilise en partie les autres acteurs. Elle freine également la réactivité dans la prise de décision (projets des équipes).

- 5 Surlignez les bons mots parmi les propositions suivantes.
Un pouvoir centralisé permet de contrôler que les décisions stratégiques/opérationnelles prises sur le long terme sont bien appliquées au niveau opérationnel/stratégique puisque les dirigeants contrôlent/valident l'ensemble des décisions. Lorsque la taille de l'organisation augmente, la centralisation du pouvoir de décision peut avoir d'autres effets. La coordination devient alors plus simple/plus complexe à gérer pour le dirigeant. Elle doit notamment s'appuyer sur une plus grande standardisation des procédés/sur un plus fort ajustement mutuel, ce qui peut freiner la réactivité dans la prise de décision. De même, la collecte et le traitement des informations deviennent plus faciles/plus difficiles pour le dirigeant désireux de prendre des décisions satisfaisantes.

Situation

Favi est une PME picarde de 400 salariés spécialisée dans la fonderie sous pression. Son directeur, D. Verlant, est fier de la « philosophie Favi ». Ici, l'ouvrier est « bon », il faut lui faire confiance. Selon lui, les responsabilités ont été confiées au « véritable échelon » de l'entreprise, c'est-à-dire aux ouvriers ou plutôt aux « opérateurs ». Ces derniers sont autonomes et prennent seuls les décisions sur le terrain

pour leurs clients. La hiérarchie est d'ailleurs quasi inexistante, les fonctions supports (comptabilité, ressources humaines) ont été réduites au minimum. Et ça marche. L'entreprise affiche un résultat d'exploitation autour de 15 %, bien plus que ses concurrents. Autogestion rime aussi avec productivité : celle-ci augmente de 3 % par an depuis vingt ans.

- 6 Montrez que la prise de décision est décentralisée au sein de Favi. Le directeur a confié la prise de décision aux ouvriers, qui sont responsabilisés : ils prennent les décisions, sur le terrain et disposent de beaucoup d'autonomie.

Doc. 4

» Favi : le directeur qui délègue ses pouvoirs*

Pour redonner de l'autonomie aux ouvriers, l'activité a été découpée en une quinzaine de « mini-usines » de 10 à 40 personnes, chacune dédiée à un client – PSA, Renault, Fiat [...]. À leur tête, pas de chefs, mais des ouvriers cooptés par leurs collègues. Ces « leaders » [...] n'ont qu'un statut d'agent de maîtrise et peuvent redevenir simples opérateurs en cas de désaveu ou s'ils le demandent. Leur rôle ? « Organiser la production de A à Z, définir les besoins d'investissements, ajuster le planning de l'équipe... », énumère Régis Marchetti, 47 ans, leader de la mini-usine PSA Valenciennes [...]. « On gère aussi les congés, les entretiens de fin d'année et les augmentations, on transmet les revendications et on règle les conflits. » [...] Ces chefs qui n'en sont pas vraiment

ont-ils l'autorité suffisante ? « Oui, assure la direction. Parce qu'ils sont cooptés pour leur expérience, leur charisme et leur justesse. » [...] Ici, tout se règle de façon informelle. Quand une mini-usine reçoit une commande imprévue, son leader demande aux autres de lui prêter de la main-d'œuvre. [...] En février, à cause du gel, les commandes d'enveloppes de compteurs d'eau ont bondi de 30 % : leaders et opérateurs ont décidé d'eux-mêmes de travailler le week-end pour suivre la demande, « sans consulter le patron ».

Caroline Racapé, www.capital.fr, Prisma Media, 11 janvier 2013

* Une délégation de pouvoirs suppose que celui qui a l'autorité (le délégant) transfère une partie de ses pouvoirs à une personne subordonnée appelée « délégataire ».

- 7 Indiquez le(s) mode(s) de coordination dominant(s). Les modes de coordinations dominants semblent être la standardisation des résultats (satisfaction du client, hausse du résultat) et l'ajustement mutuel (ajustement entre collègues).
- 8 Analysez la mise en place de la délégation de pouvoirs au sein de l'entreprise Favi.
- Qui sont les délégataires ? Les ouvriers et plus particulièrement les chefs d'usine « les leaders ».
 - Quelles missions sont confiées au délégataire ? La gestion de « A à Z » de la mini-usine client.
 - Le délégataire a-t-il les compétences, l'autorité et les moyens d'accomplir ces missions ? Il a l'expérience, il est coopté par ses collègues, il gère les moyens humains et matériels de l'usine.
 - Quels sont les avantages pour Favi ? Une prise de décision au niveau adapté, une meilleure implication des salariés, davantage de réactivité dans les décisions, une plus grande productivité.

Ma synthèse

II. Comment organiser le pouvoir ?

- Quels sont les avantages et les limites d'une centralisation du pouvoir de décision ?

Le pouvoir de décision se situe au sommet de l'organisation, ce qui renforce la cohérence des décisions prises et facilite le contrôle des acteurs. Cette centralisation peut aussi démotiver et freiner la réactivité dans la prise de décision.

- Quels sont les avantages et les limites d'une décentralisation du pouvoir de décision ?

Le pouvoir est confié à plusieurs à différents niveaux de l'organisation (réactivité dans la prise de décision). Mais le manque de compétence des acteurs ou leur autonomie peuvent nuire à la productivité.

III. Quelle structure organisationnelle choisir ?

A Le choix d'une structure plutôt rigide

Situation

Spécialisée dans la location de matériel de chantier, l'entreprise Loc'chantier est structurée par fonctions. Pierre est le responsable de la location de matériel. Il reçoit, par Marie, la secrétaire, les demandes de location puis il formalise les fiches clients. Régis gère le service Installation et Sergio le service Atelier qui répare les matériels. Un même client peut être en contact avec Pierre, Régis ou Sergio selon ses besoins. Les responsables s'échangent entre eux les infor-

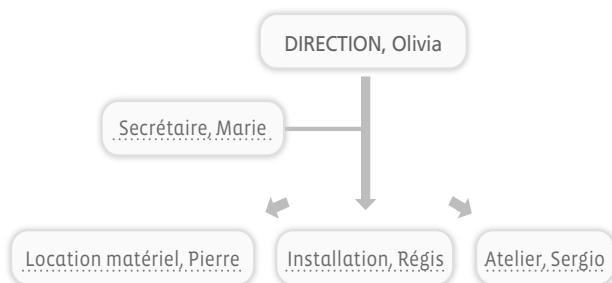
mations clients ce qui rallonge les délais de traitement. Chaque décision importante est validée par Olivia, la directrice. Celle-ci envisage de fusionner les services Location matériel et Installation afin de réduire le nombre d'interlocuteurs et d'accélérer la transmission d'informations. Pierre et Régis s'y opposent farouchement : « ils maîtrisent leurs procédures dans leurs domaines et ça fonctionne très bien comme ça. »

1 Identifiez le problème de fonctionnement rencontré par l'entreprise Loc'chantier.

Les délais de traitement des demandes des clients sont trop longs du fait des communications nombreuses entre services (symptômes). La structure de l'entreprise manque actuellement d'efficacité du fait de services cloisonnés (problème).



2 Dessinez la structure par fonctions de l'entreprise Loc'chantier.



3 Analysez la structure de cette entreprise en cochant les réponses adaptées puis concluez sur le type de structure.

Division du travail	La formalisation du travail est :	<input checked="" type="checkbox"/> plutôt poussée <input type="checkbox"/> peu poussée
Coordination des tâches	La prise de décision est :	<input checked="" type="checkbox"/> plutôt centralisée <input type="checkbox"/> plutôt décentralisée
	Le(s) mode(s) de coordination dominant(s) sont :	<input checked="" type="checkbox"/> la supervision directe <input type="checkbox"/> l'ajustement mutuel <input type="checkbox"/> la standardisation des procédés <input type="checkbox"/> La standardisation des résultats <input type="checkbox"/> La standardisation des qualifications
Donc	La structure semble :	<input type="checkbox"/> plutôt souple <input checked="" type="checkbox"/> plutôt rigide

Justification : La formalisation du travail est plutôt poussée (définition précise des rôles, procédures). La prise de décision est centralisée. La structure de Loc'chantier est donc plutôt rigide.

4 Dégagez les avantages et les limites de cette structure. Les acteurs sont spécialisés et compétents dans leur domaine, le fonctionnement de la structure est simple (définition précise des rôles). Par contre, les décisions sont ralenties (hiérarchie).

5 Appréciez la solution proposée pour améliorer les problèmes de fonctionnement rencontrés. La directrice propose une fusion des services. L'intérêt est de réduire les délais de traitement des demandes des clients et de proposer une offre globale. La limite est le refus de coopérer des chefs de service, cette réorganisation menaçant leur pouvoir actuel.

Situation

José est responsable de la zone Afrique au sein de l'ONG Aides hors frontières. Dans cette structure par projets, son rôle est de définir les objectifs stratégiques des équipes mobilisées sur le terrain autour de projets divers. Actuelle-

ment, il attribue les moyens humains, matériels, financiers à 10 équipes. Sur place, chaque équipe est gérée de manière autonome par un chef de projet. Deux de ces équipes sont pilotées par Thierry et Maria.

Doc. 5

» Définitions de postes

Mission : aide au déminage des mines antipersonnel au Mozambique

Chef de projet : Thierry

Objectif de la mission : déminer la zone autour de Cuamba pour faciliter l'accès aux points d'eau des populations

L'équipe : 2 infirmiers, 5 démineurs, 1 logisticien, 1 technicien, 1 psychologue (3 nationalités)

Durée prévisionnelle de la mission : 6 mois

Durée réelle de la mission : 4 mois (matériel endommagé suite à de fortes pluies)



Mission : sensibilisation de la population sur les maladies invalidantes (VIH, diabète, poliomyélite...)

Chef de projet : Maria

Objectif de la mission : mettre en place des actions de prévention dans les écoles et les dispensaires de Rutana au Burundi

L'équipe : 4 infirmiers, 2 médecins, 1 logisticien, 2 psychologues (5 nationalités)

Durée prévisionnelle de la mission : 3 mois



- 6 Expliquez ce qu'est une équipe projet et un chef de projet. Une équipe projet est pilotée par un chef de projet, elle a une mission et des objectifs à accomplir dans un délai précis, elle est constituée d'acteurs aux compétences complémentaires. Le chef de projet est responsable de la bonne réalisation de la mission. Il est autonome dans le pilotage de l'action sur place.
- 7 Réfléchissez aux contraintes que Thierry et Maria doivent intégrer pour coordonner leur équipe. Les acteurs de l'équipe ne se connaissent pas forcément, ils sont de cultures différentes. De plus, les chefs de projet doivent s'adapter aux aléas du terrain.
- 8 Réfléchissez à l'évolution de cette structure par projets, une fois les missions terminées. De nouvelles équipes (différentes des actuelles) sont constituées afin de répondre aux besoins des nouvelles missions.
- 9 Appréciez le niveau de souplesse ou de rigidité de la structure d'Aides hors frontières en vous appuyant sur le tableau de la question 3. Le travail semble peu formalisé par souci d'adaptation au terrain. Le pouvoir de décision est délégué aux chefs de projet, seuls coordinateurs du projet sur le terrain. Le mode de coordination semble être la standardisation des résultats, les acteurs s'organisant assez librement pour réaliser la mission. La structure est donc plutôt souple.

Ma synthèse

III. Quelle structure organisationnelle choisir ?

- Quels sont les avantages et les limites d'une structure plutôt rigide ?

Une structure plutôt rigide (formalisation poussée du travail, centralisation des décisions) présente l'avantage de la spécialisation (donc de la compétence des acteurs) et de la cohérence des décisions prises. L'inconvénient majeur est le manque de flexibilité de la structure.

- Quels sont les avantages et les limites d'une structure plutôt souple ?

Une structure plutôt souple est plus flexible par rapport aux évolutions de l'environnement (moins de formalisme, plus de décentralisation du pouvoir) mais peut poser des problèmes de coordination.

Entraînement

VRAI/FAUX

	Proposition	Vrai	Faux	Justification
1	Une fois la division du travail effectuée, la coordination permet d'améliorer l'efficacité de la réalisation des tâches.	X		La coordination des tâches permet de synchroniser et d'organiser les tâches à réaliser dans un souci d'efficacité.
2	Une organisation met en place en général un mode de coordination dominant.	X		Un mode de coordination domine en général, même si plusieurs peuvent se compléter pour organiser la réalisation des tâches.
3	Les mécanismes de coordination n'évoluent pas ou peu au sein des organisations.		X	Ils évoluent lorsque les tâches deviennent plus complexes ou lorsque l'organisation grandit.
4	Lorsque la prise de décision se situe à plusieurs niveaux de l'organisation, on parle de centralisation du pouvoir.		X	Un pouvoir confié à plusieurs acteurs à différents niveaux de l'organisation correspond à la décentralisation du pouvoir.
5	Une structure plutôt rigide se caractérise par une certaine centralisation du pouvoir de décision et une formalisation du travail peu poussée.		X	La formalisation du travail est au contraire plutôt poussée, laissant moins d'autonomie aux acteurs.
6	Un pouvoir décentralisé rend plus difficile le contrôle de la mise en place des décisions stratégiques au niveau opérationnel.	X		Ce contrôle est rendu plus difficile du fait des responsabilités et de l'autonomie déléguées aux acteurs.
7	Une structure n'évolue pas : elle est soit plutôt rigide, soit plutôt souple.		X	Une structure évolue (taille, tâches...). Ses modes de coordination et l'organisation de son pouvoir évoluent aussi.

EXERCICE

Identifiez le mode de coordination dominant dans chacune des situations suivantes.



La supervision directe



La standardisation des résultats



La standardisation des procédés



L'ajustement mutuel



La standardisation des qualifications

Michel et Augustin

Doc. 1

Passée la première année, où chacun est au four et au moulin, le partage des tâches s'organise. Sans surprise, Michel le pragmatique prend la main sur la production (sous-traitée), l'administration et la logistique, tandis qu'Augustin le créatif veille au marketing et aux recrutements. Le commercial est partagé : à Michel les grands comptes¹ et à Augustin le terrain (6 000 magasins en France). [...] Pas question pour autant de couper la boîte

en deux. [...] Principe de base : si chacun est maître dans ses domaines, il doit tenir l'autre informé en temps réel de ses décisions. Pour autant, les deux hommes s'efforcent de respecter leurs prérogatives.

Stefano Lupieri, www.business.lesechos.fr,
30 octobre 2013

1. Les grands comptes sont les clients importants.

Doc. 2

Bien sûr la notion de hiérarchie est présente au sein de l'équipe de Michel et Augustin. Mais l'autorité pure liée à cette hiérarchie n'a pas lieu d'être. Les décisions sont prises en bonne intelligence, en écoutant le point de vue de chacun, qu'il soit nouveau dans l'aventure ou déjà chef d'équipe. [...] Chacun a son mot à dire et peut proposer des

idées, même sur des sujets qui ne concernent pas son cœur de métier. [...] L'écoute et le partage font partie de l'ADN même de l'entreprise. [...] Pour réussir à créer cette effervescence au sein de la tribu, l'importance donnée aux recrutements est fondamentale. [...] La règle est de recruter des candidats qui partagent déjà les valeurs de la marque.

www.dynamique-mag.com, 26 mars 2012

Doc. 3

En juillet 2013, la famille Pinault rachète 70 % du capital de l'entreprise. Forts de nouveaux moyens, Michel et Augustin ambitionnent alors un objectif de 100 M€ de CA en 2016 contre 12 M€ aujourd'hui. Comment ? Michel et Augustin veulent s'implanter en province en développant le réseau des revendeurs et bien sûr continuer à se développer à l'étranger, où l'entreprise réaliserait 25 % de son CA contre 10 % aujourd'hui. Nouvelle stratégie,

changement de taille, nouvelle répartition des tâches... Le recrutement de professionnels s'avère indispensable pour permettre au duo de se consacrer au développement de la marque : un directeur financier ayant quitté Fauchon et un directeur commercial issu d'Unilever sont chargés de professionnaliser les méthodes de travail. En tout, l'effectif devrait passer de 55 à 80 salariés.

Foucher, 2014

- 1 Repérez le(s) mode(s) de coordination dominant(s) au sein de l'entreprise lors de ses débuts.
Les salariés sont amenés à échanger leurs idées. L'ajustement mutuel est donc le mode de coordination dominant.
La standardisation des qualifications est également importante.
- 2 Analysez l'organisation du pouvoir en place durant les premières années de vie de l'entreprise.
La prise de décision semble assez centralisée autour des deux dirigeants fondateurs (Michel : production, administration, logistique – Augustin : marketing et recrutement).
- 3 Citez les objectifs stratégiques poursuivis par les dirigeants pour développer leur entreprise. Les dirigeants veulent se développer en France et à l'étranger. Ils ont pour ambition de multiplier leur chiffre d'affaires par 9 d'ici à 2016.
- 4 Indiquez le problème lié à l'organisation du pouvoir rencontré par les dirigeants lors du développement de l'entreprise. Il y a de plus en plus de tâches (complexes) à se répartir (développement à l'international, en province) : les dirigeants ne peuvent plus centraliser la prise de décision.
- 5 Réfléchissez aux solutions permettant d'adapter le pouvoir et la coordination à la taille de l'entreprise et aux objectifs des dirigeants. Les dirigeants peuvent déléguer des tâches aux professionnels recrutés. La coordination peut évoluer vers davantage de standardisation, des méthodes de travail, mais aussi des qualifications ou des résultats si le pouvoir est davantage décentralisé.

Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?

SCHEMA ANIMÉ

QUIZ

Une fois la division du travail effectuée, la coordination vise à organiser la réalisation des tâches entre les acteurs dans un souci d'efficacité et de cohérence.

Des modes de coordination (ajustement mutuel, supervision directe, standardisation) sont mis en place...

... et évoluent généralement du fait de la croissance de l'organisation ou de la multiplicité des tâches.

Cette coordination peut impliquer un pouvoir de décision plus ou moins centralisé au sein de l'organisation et peut donc s'accompagner d'une délégation du pouvoir.

Le pouvoir se situe alors à un même niveau de l'organisation (centralisation du pouvoir)...

... ou est confié à plusieurs acteurs tout au long de la ligne hiérarchique (décentralisation du pouvoir).

Ces choix de coordination et de division du travail permettent de distinguer :

Des structures plutôt rigides (davantage centralisées, formalisées)...

... ou des structures plutôt souples (plus décentralisées, moins formalisées).

LES BONNS MOTS POUR LE DIRE

- Organisation de la réalisation des tâches à effectuer : coordination
- Pouvoir de décision concentré à un même niveau de l'organisation : centralisation du pouvoir de décision
- Pouvoir de décision confié à plusieurs acteurs à différents niveaux de l'organisation : décentralisation du pouvoir de décision
- Transfert du pouvoir de décision à différents acteurs tout au long de la ligne hiérarchique : délégation du pouvoir de décision
- Structure coordonnée par un pouvoir plutôt centralisé et une division du travail formalisée : structure rigide
- Structurée coordonnée par un pouvoir plutôt décentralisé et une division du travail moins formalisée : structure souple

SYNTHÈSE RÉDIGÉE : COMMENT ASSURER LA COHÉRENCE DE L'ENSEMBLE DES TÂCHES ?

I. Quels mécanismes de coordination mettre en place ?

A. La nécessité de coordonner

Une fois la division du travail effectuée, la coordination vise à organiser la réalisation des tâches entre les acteurs dans un souci d'efficacité et de cohérence.

Différents mécanismes de coordination peuvent alors être mis en place :

- l'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par une communication informelle. *Exemple : la communication entre des joueurs de football sur le terrain.*
- la supervision directe permet la coordination grâce à un individu (souvent un supérieur) qui donne des ordres et contrôle l'exécution du travail. *Exemple : un capitaine d'armée donne des ordres à ses hommes lors d'une intervention.*
- la standardisation des résultats : se fait sur la base des résultats à atteindre. *Exemple : des commerciaux doivent acquérir 20 nouveaux clients sur le mois.*
- la standardisation des procédés est réalisée à partir des procédures et les méthodes de travail à respecter dans la réalisation du travail. *Exemple : les téléopérateurs respectent un script lors de leur prospection téléphonique.*
- la standardisation des qualifications assure la coordination des acteurs via leurs diplômes voire leurs compétences. *Exemple : les médecins se réfèrent aux mêmes savoirs dans leurs pratiques du fait de leur diplôme de docteur en médecine.*

B. La nécessité de faire évoluer cette coordination

Une organisation met en place en général un (ou des) mode(s) de coordination dominant(s). Différents facteurs peuvent entraîner une évolution du(des) mode(s) de coordination en place :

- l'accroissement du volume de travail peut entraîner une multiplication des tâches qui nécessite alors d'autres modes de coordination pour aboutir aux résultats attendus. *Exemple : l'entreprise Dog'sitting doit mettre en place une supervision directe pour coordonner ses trois salariés.*
- l'augmentation de la taille de l'organisation, accompagnée par exemple d'une délégation du pouvoir de décision, peut, par exemple, nécessiter une coordination par la standardisation des résultats. *Exemple : Mme Raku délègue certaines décisions à Mlle Bisque à laquelle elle fixe des résultats.*

II. Comment organiser le pouvoir ?

A. La centralisation du pouvoir de décision

Le pouvoir de décision est centralisé lorsqu'il se situe au sommet de la hiérarchie, entre les mains d'un ou plusieurs individus.

La centralisation du pouvoir de décision renforce la cohérence des décisions prises et facilite le contrôle des acteurs. Cette centralisation peut aussi démotiver les acteurs et freiner la réactivité dans la prise de décision.

B. La décentralisation du pouvoir de décision

La décentralisation du pouvoir de décision implique un transfert de la prise de décision à des acteurs compétents situés à des échelons hiérarchiques différents.

La décentralisation implique une responsabilisation des acteurs de terrain, notamment grâce à une délégation de pouvoirs : le délégant (celui qui délègue et qui a l'autorité) transfère alors une partie de ses pouvoirs à une personne subordonnée appelée « délégataire ». Ce dernier se verra confier des missions précises et devra disposer des compétences, des moyens et de l'autorité nécessaires pour pouvoir les réaliser.

La décentralisation peut cependant poser le problème de la compétence des acteurs et de la baisse de leur productivité du fait d'un moindre contrôle.

Cette délégation peut correspondre à un choix managérial du dirigeant. Le management stratégique vise alors à s'assurer que les décisions déléguées au niveau opérationnel s'articulent logiquement avec les décisions stratégiques.

III. Quelle structure organisationnelle choisir ?

A. Le choix d'une structure plutôt rigide

Une structure plutôt rigide présente une formalisation assez poussée du travail, et est coordonnée par une prise de décision centralisée. *Par exemple, l'entreprise Loc'chantier est une structure plutôt rigide où la prise de décision est centralisée entre les mains du dirigeant. La coordination se fait par supervision directe et une standardisation des procédés (forte formalisation de l'organisation du travail).*

Ce type de structure présente l'avantage de la cohérence des décisions prises et permet d'uniformiser les procédures en place. Si les acteurs sont spécialisés (attribution de missions précises), elle présente aussi l'avantage de la compétence des acteurs.

L'inconvénient majeur est le manque de flexibilité de cette structure.

B. Le choix d'une structure souple

Une structure plutôt souple présente une organisation du travail moins formalisée et un pouvoir de décision davantage décentralisé.

Ce type de structure est plus flexible par rapport aux évolutions de l'environnement (plus d'autonomie des acteurs, moins de formalisation du travail, meilleure réactivité liée à la décentralisation du pouvoir) mais peut poser des problèmes de coordination.

Une structure n'est pas figée, elle peut évoluer vers plus de souplesse ou davantage de rigidité. Différents facteurs peuvent ainsi influencer cette évolution :

- Plus la taille de l'organisation augmente, plus la structure peut se rigidifier (cas de certaines organisations publiques) ou se flexibiliser (notamment du fait de la décentralisation du pouvoir de décision).
- Plus les tâches à effectuer sont complexes, plus les acteurs sont compétents et ont besoin d'autonomie et de responsabilités (mise en place de structure projet par exemple).

THÈME 4 : Le management stratégique : l'organisation de la production

CHRONOFLEX

ChronoFlex est spécialisé dans la maintenance de flexibles hydrauliques sur site. L'entreprise a connu une croissance très rapide en raison du succès des services de dépannage sur site 24 h/24, 7 jours/7. Aujourd'hui, ChronoFlex est leader national avec 180 véhicules d'intervention répartis sur tout le territoire français et poursuit son développement à l'international.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 5 en répondant aux questions suivantes :

- ➊ Caractérisez la production de l'entreprise ChronoFlex (type de production, mode de production, type de pilotage de la production).
 - ➋ Montrez que l'entreprise s'est engagée dans une démarche qualité.
 - ➌ Caractérisez la structure de l'entreprise ChronoFlex avant la crise de 2009.
 - ➍ Identifiez le problème organisationnel rencontré par l'entreprise ChronoFlex face à la crise.
 - ➎ Montrez que la solution apportée en termes d'organisation du travail s'appuie sur les principes du toyotisme.
 - ➏ Identifiez la solution apportée en termes d'organisation du pouvoir puis citez ses avantages pour l'entreprise.
 - ➐ Repérez les problèmes posés par cette nouvelle organisation du pouvoir.
 - ➑ Réfléchissez aux solutions permettant d'y remédier.
- **Annexe 1** Présentation de ChronoFlex
 - **Annexe 2** Les atouts de ChronoFlex
 - **Annexe 3** Plus de chefs ?
 - **Annexe 4** Devenir capitaine
 - **Annexe 5** L'autonomie et le pouvoir de décision

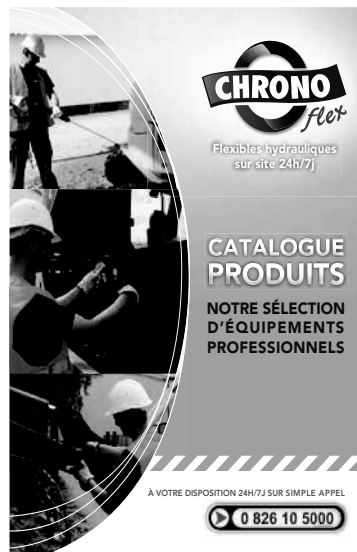
Présentation de ChronoFlex

C'est en 1995 que l'aventure de ChronoFlex débute. Trois chefs d'entreprise décident de proposer un nouveau service pour les professionnels : le dépannage de services hydrauliques sur site. En effet, toute société utilisant l'hydraulique (bâtiment, transport, industrie...) peut être confrontée à une rupture de flexibles suite à un choc ou à l'usure. Ce type d'incident peut paralyser un chantier et nécessite un dépannage rapide. L'entreprise ChronoFlex propose alors une intervention sur site 24 h/24, 7 jours/7 et remporte un vif succès. En 2007, elle compte près de 300 salariés et représente 50 % de part de marché en France.

Mais, en 2009, l'entreprise subit de plein fouet la crise et perd un tiers de son chiffre d'affaires en un an : celui-ci passe alors de 21 à 14,2 millions d'euros. « Nous sommes alors un peu comme un porte-avions : grosse puissance de feu ! Mais le porte-avions, ça ne se manœuvre pas bien dans la tempête », indique Alexandre Gérard, PDG de l'entreprise. L'entreprise est obligée de licencier. Le dirigeant souhaite alors un changement radical.

Objectif : gagner en réactivité et surtout rester innovant. Trop d'échelons hiérarchiques, trop de commandement, trop de lenteur dans la prise de décision. Le management traditionnel cède alors la place à un nouveau type de management fondé sur l'autonomie des salariés et la confiance...

Foucher, 2014



Les atouts de ChronoFlex

80 véhicules ateliers hautement équipés	ChronoFlex dispose d'un réseau intégré de 180 techniciens équipés chacun d'un véhicule atelier. Un nouveau concept de véhicule d'intervention a été lancé en 2011 avec une cellule atelier fabriquée sur mesure. De plus, la traçabilité de nos flexibles neufs est assurée, ainsi que la garantie 1 an pièces et main-d'œuvre.
Des interlocuteurs dédiés	Les demandes d'intervention sont enregistrées dans notre centre de relation clients à partir d'un numéro de téléphone unique, 24 h/24, 7 jours/7.
Un système informatique embarqué	Tous nos véhicules d'intervention sont équipés d'un système de géolocalisation, afin de répondre au plus vite à vos demandes. Chacun de nos techniciens est également équipé d'un système informatique embarqué (PDA communiquant). Grâce à ces deux systèmes, lors de votre appel, notre centre de relation clients vous communique en temps réel le délai d'intervention de notre technicien sur votre site.
Environnement	Nos flexibles sont constitués de 3 matières : caoutchouc, acier et huile. Une fois usagés, ces composants ne se détériorent pas naturellement. Ainsi, ChronoFlex s'engage à assurer efficacement le traitement de ces matières dans le respect des filières d'élimination des déchets agréés.

D'après le site de l'entreprise ChronoFlex

Plus de chefs ?

En janvier 2012, il [le dirigeant, Alexandre Gérard] réunit ses 220 salariés pour annoncer la refonte de l'organisation. Il leur demande dans la foulée de décider un redécoupage administratif plus réactif. Les salariés créent treize zones, contre quatre régions auparavant.

Les postes de managers intermédiaires disparaissent, comme celui de directeur régional. Désormais, les équipes de terrain élisent des « capitaines » pour les coordonner, et non les diriger, et faire le lien avec le siège, qui passe « à leur service ».

Chaque équipe décide par consensus des plannings, des objectifs, de l'achat de fournitures et contrôle ses camions. « Même le recrutement leur a été confié : ils font les entretiens et décident de prolonger ou non à la fin de la période d'essai », dit Aude Le Normand, directrice des ressources humaines de ChronoFlex.

Les salariés imaginent aussi un nouveau mode de rémunération, dont la part variable est fondée sur les résultats de l'entreprise, de l'équipe et du salarié. Pour renforcer le sentiment d'égalité et favoriser l'initiative, la direction gomme les signes de pouvoir. Plus de bureaux individuels ni de places de parking attribuées. On ne parle plus « d'organigramme » mais de « trombinoscope ».

Pour prouver symboliquement sa confiance, le PDG part faire le tour du monde durant un an. Il confie les clés de ChronoFlex à Jérôme Jambut, le directeur général. M. Gérard profite de son voyage pour étudier de nouveaux marchés.

« Une entreprise libérée, c'est également des dirigeants délivrés de la perte de temps que représente le contrôle, et qui peuvent donc se consacrer à être visionnaires », souligne Isaac Getz, professeur de leadership à l'ESCP Europe et auteur de *Liberté&Cie*.

Alexandre Gérard estime que cette nouvelle organisation a été efficace : en 2012, sur un marché en pleine décroissance, ChronoFlex a relevé son chiffre d'affaires à 17,2 millions d'euros.

La réactivité a été améliorée : « Les équipes de terrain prennent une décision en deux jours, contre cinq semaines auparavant pour remonter les strates hiérarchiques », explique Matthieu Wendling, responsable du réseau. Le taux d'absentéisme est passé de 13,2 % à 9,2 % et le turnover a chuté de 25 % à 16 %. [...]

Si le contrôle permanent a disparu, la liberté s'inscrit dans des cadres portés par l'équipe de dirigeants : le budget, les valeurs et les orientations stratégiques.

Léonor Lumineau, www.lemonde.fr, 18 juillet 2013

Devenir capitaine

L'introduction de ce poste a été délicate. « Nous avions peur que les personnes cooptées refusent la responsabilité », raconte Jérôme Jambut, qui leur a offert une prime mensuelle de 200 euros pour les encourager. Plutôt maigre, d'autant qu'ils gardent un statut d'agent de maîtrise. En réalité, c'est le sentiment de fierté qui l'a emporté. « La fierté d'être le porte-parole de mes collègues et d'avoir une mission plus globale », avoue Cédric Turbe, doyen et capitaine de l'équipe d'Aquitaine. Finalement, un seul technicien a décliné le capitanat. Pour respecter son choix, son équipe a été fusionnée avec une autre. Avec le recul, le poste de capitaine s'est effectivement avéré être à mi-chemin entre celui d'un technicien et celui d'un manager. « J'effectue encore

des dépannages, mais j'assure aussi le relais avec la direction, les recrutements ou le planning », énumère Cédric Turbe. « Mais attention, cette fonction hybride requiert tout de même des compétences managériales qu'un technicien ne possède pas forcément », prévient Jean-Claude Delgenes. [...]

Étonnamment, ce sont les managers qui ont eu à fournir le plus gros effort d'adaptation. « Ils ont dû basculer vers une posture de coach, explique Jérôme Jambut. Il ne s'agit plus de dire comment faire mais de guider ; plus de contrôler mais de comprendre les problèmes et d'y remédier pour que les salariés puissent s'autodiriger. »

Céline Deval, www.capital.fr, © Prisma Média, 23 janvier 2014

L'autonomie et le pouvoir de décision

Sur le terrain, les responsables de région ne sont plus là pour vérifier l'expertise des techniciens ou l'état des camions d'intervention. Ces contrôles sont désormais réalisés par les salariés eux-mêmes, *via* une check-list de 25 points (l'assurance du camion est-elle à jour ? le matériel de sécurité est-il complet ?). Ce sont eux qui prennent ensuite les décisions sans rendre de comptes à la direction. [...] Des groupes de travail ont d'ailleurs été créés afin de concrétiser les idées remontées du terrain ou de réfléchir à d'autres probléma-

tiques, la composition des rémunérations par exemple. [...] Certains obtiennent tout de même des résultats intéressants : l'équipe qui s'était attelée à l'optimisation du logiciel d'inventaire a ainsi divisé le temps de saisie par deux. Le groupe rémunération s'est fixé pour sa part un défi ambitieux : mettre sur pied, d'ici à la fin de l'année, un partage égalitaire des bénéfices. *A priori*, le sujet devrait intéresser.

Céline Deval, www.capital.fr, © Prisma Média,
23 janvier 2013

Cas de synthèse 4

THÈME 4 : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE : L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION

CHRONOFLEX

1. Caractérisez la production de l'entreprise ChronoFlex (type de production, mode de production, pilotage de la production).

- Il s'agit d'une production de services (dépannage de flexibles hydrauliques). Elle est déclenchée à la demande du client. Ce service est non stockable et il est personnalisé (servuction).
- La production est à l'unité puisque chaque intervention sur site est personnalisée en réponse aux besoins du client.
- Le pilotage de la production se fait par l'aval, en fonction des demandes d'intervention.

2. Montrez que l'entreprise s'est engagée dans une démarche qualité.

L'entreprise vise la satisfaction des attentes de la clientèle (respect des délais grâce à la géolocalisation, sécurité des flexibles grâce à la traçabilité). La qualité est un objectif stratégique, impulsée par la direction et concernant toute l'organisation (le centre de relation client, les techniciens, le service de gestion des déchets).

3. Caractérisez la structure de l'entreprise ChronoFlex avant la crise de 2009.

En termes de coordination des tâches, le mode de coordination dominant était la supervision directe (importance du commandement et du contrôle). Le pouvoir semblait être assez centralisé avec de nombreux responsables hiérarchiques et la prise de décision manquait de réactivité. En termes de division du travail, les salariés semblaient peu autonomes en opposition avec le changement souhaité.

La structure était donc relativement rigide.

4. Identifiez le problème organisationnel rencontré par l'entreprise ChronoFlex face à la crise.

Les prises de décision étaient lentes notamment du fait de la ligne hiérarchique (symptômes). Le problème est donc un manque de flexibilité et de réactivité de la structure (« le porte avion »).

5. Montrez que la solution apportée en termes d'organisation du travail s'appuie sur les principes du toyotisme.

- Les équipes sont polyvalentes (plannings, achat de fournitures, recrutement...) et participent aux tâches de contrôle (des camions notamment) et de conception (amélioration du logiciel d'inventaire). La spécialisation des acteurs est peu poussée (enrichissement des tâches).
- Le travail est peu formalisé : les individus sont autonomes (recrutement) et les procédures peu figées, (décidées par l'équipe)

La nouvelle organisation du travail est donc souple et s'inspire des principes du toyotisme (polyvalence, amélioration continue).

6. Identifiez la solution apportée en termes d'organisation du pouvoir puis citez ses avantages pour l'entreprise.

- Le pouvoir de décision est délégué aux équipes terrain coordonnées par des chefs d'équipe élus, appelés « capitaines ». Les équipes fonctionnent de manière autonome (fixation des objectifs, gestion du recrutement, etc.) et sont responsables des décisions prises (achat des fournitures, contrôle des camions). Il y a donc décentralisation du pouvoir de décision.
- Les avantages sont une meilleure réactivité des équipes terrain (prise de décision en 2 jours), une plus grande implication des salariés (réduction du taux d'absentéisme et du turnover), une hausse du chiffre d'affaires (17,2 millions d'€ en 2012), une plus grande productivité de l'entreprise.

7. Repérez les problèmes posés par cette nouvelle organisation du pouvoir.

La décentralisation du pouvoir de décision pose le problème de la gestion du changement à la fois pour les ex-managers mais aussi pour les nouveaux capitaines d'équipe. Elle pose aussi le problème du contrôle et de la compétence des acteurs.

8. Réfléchissez aux solutions permettant d'y remédier.

- Des formations peuvent être mises en place (pour les anciens managers qui doivent apprendre à déléguer et les nouveaux capitaines qui doivent acquérir des compétences de gestion d'équipe, de gestion de conflit etc.).
- Une coordination par les résultats (objectifs à atteindre par équipe) peut permettre de contrôler la productivité des équipes.
- Des lettres d'information, des séminaires d'intégration peuvent aussi permettre de véhiculer les valeurs et les grandes orientations stratégiques de l'entreprise et de réduire la part d'incertitude liée à l'autonomie des acteurs.

Le transport public dans la communauté d'agglomération de communes de Caen la mer

Les communes se doivent d'organiser au mieux le transport des usagers. Il arrive que les choix formulés ne répondent pas aux attentes des parties prenantes.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en répondant aux questions suivantes.

- 1 Présentez les caractéristiques principales de l'organisation Caen la mer (type, taille, finalité, ressources, cible).
- 2 Montrez en quoi les transports en commun urbains et interurbains sont conformes aux principes d'une mission de service public.
- 3 Précisez les enjeux du transport public pour la communauté d'agglomération de Caen la mer.
- 4 Repérez le problème de management qui se pose à Viacités.
- 5 Indiquez la décision prise par Viacités pour résoudre ce problème.
- 6 Qualifiez cette décision.
- 7 Précisez les deux possibilités qui s'offrent à Viacités pour assurer la gestion des lignes de tramway.

➤ **Annexe 1 :** Présentation de Caen la mer, la communauté d'agglomération de Caen

➤ **Annexe 2 :** La problématique des transports à Caen la mer

➤ **Annexe 3 :** Enquête Ménages-Déplacements du Calvados, analyse Caen Métropole (2010-2011)

➤ **Annexe 4 :** Les acteurs des transports en commun

➤ **Annexe 5 :** À Caen, le tramway sur pneus continue de dérailler

➤ **Annexe 6 :** Pourquoi remplacer le TVR ?

➤ **Annexe 7 :** Public ou privé ? Caen s'interroge sur le futur mode de gestion de ses transports

Présentation de Caen la mer, la communauté d'agglomération de Caen



Caen la mer est une communauté d'agglomération de communes née en 2002. Initialement constituée de 18 communes, elle est passée à 28 communes en 2003, à 29 communes en janvier 2004, et depuis 2013 elle revêt sa forme actuelle avec 35 communes membres (communes allant de 500 à 109 000 habitants). Pour améliorer la vie des habitants et faciliter le développement des entreprises, la communauté d'agglomération de Caen la mer structure et aménage son territoire, en développant en permanence la solidarité entre les communes. Concrètement, la coopération intercommunale permet la conduite de projets d'intérêt général à une échelle pertinente et l'optimisation des dépenses et des services publics. La communauté permet de créer de nouveaux équipements, trop lourds et trop coûteux pour une commune

seule, et évite de reproduire les mêmes réalisations dans plusieurs communes lorsqu'une seule, bien pensée, suffit. Elle permet également d'équilibrer le territoire et de se positionner plus fortement encore en France et en Europe.

À travers ses missions, Caen la mer veut favoriser en toute priorité le développement économique. Pour mener à bien son projet et répondre aux conditions fixées par la loi, la communauté d'agglomération s'est dotée de nombreuses compétences déterminantes pour le quotidien de ses habitants. Cette gestion communautaire redonne du poids à une région dont les atouts sont à revendiquer – comme la qualité de vie – et les projets communs à amplifier. Cette mutualisation des efforts et des moyens apporte une plus grande force de conviction pour la réussite de ces projets, projets initiés et portés par tous.

[Côté transports, Viacités, l'autorité organisatrice des transports urbains et de la mobilité durable dans les 35 communes de l'agglomération de Caen la mer, apporte sa précieuse contribution].

www.caenlamer.fr, 2014

La problématique des transports à Caen la mer

Sur le territoire de Caen la mer, la moitié des communes sont des communes périurbaines, rurales ou littorales. Celles-ci se présentent sous la forme de bourgs, sans continuité avec l'agglomération, dans un territoire agricole. 70 % de la population et près de 90 % des emplois sont concentrés sur les quatre principales communes formant le centre urbain métropolitain. Cette organisation se traduit par des densités (habitants et emplois) fortes dans le centre-ville de Caen et les principaux quartiers d'habitat social, mais

qui diminuent très rapidement au-delà des communes du centre urbain métropolitain.

La ville de Caen concentre les déplacements : 66,5 % des déplacements effectués sur le territoire de Caen la mer (soit environ deux tiers des déplacements) ont au moins une extrémité dans la ville centre. Le centre-ville, malgré ses dimensions réduites, concerne quant à lui près de 17,4 % des déplacements.

Plan de déplacements urbains sur le territoire de Caen la mer 2013-2018, <http://blog.viacites.fr>, 2014

Enquête Ménages-Déplacements du Calvados, analyse Caen Métropole (2010-2011)

De novembre 2010 à mars 2011, Viacités, le conseil général du Calvados et Caen Métropole ont réalisé une enquête auprès de 15 000 personnes dans le département sur leurs déplacements quotidiens.

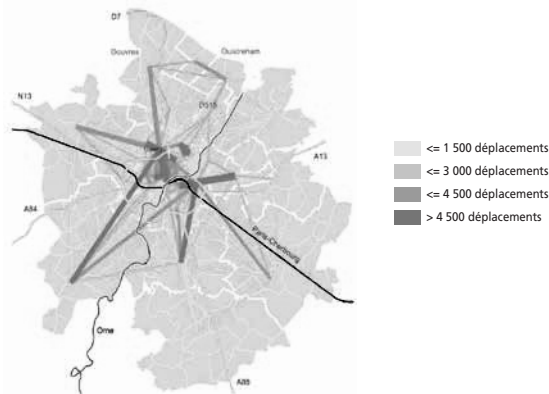
Part des trajets réalisés en fonction du mode de transport par les habitants de Caen Métropole



■ Voiture (conducteur) ■ Voiture (passager) ■ Marche à pied ■ TC ■ Vélo ■ Autres

Enquête Ménages-Déplacements du Calvados, analyse Caen Métropole (2010-2011)

Les flux de déplacements journaliers (tous modes de transport) dans le périmètre de Caen Métropole



www.caen-metropole.fr, 2014

Les acteurs des transports en commun

Viacités est l'autorité organisatrice des transports urbains (AOTU), c'est-à-dire l'établissement public qui détient la compétence pour l'organisation des transports publics à l'intérieur du périmètre de transports urbains (PTU) de l'agglomération caennaise.

Viacités a mis en place deux délégations de service public (DSP) et un marché public :

- DSP n° 1 : l'entreprise Keolis (600 salariés) assure l'exploitation du réseau Twisto (une ligne de tramway et 28 lignes de bus) ;
- DSP n° 2 : la Société de transport sur voie réservée (STVR) est le concessionnaire de travaux publics (conception du matériel, réalisation des travaux et maintenance des équipements) ;
- Marché public : la Caennaise des services assure l'exploitation du réseau Mobisto (transport adapté pour les personnes à mobilité réduite – 15 salariés).

Transports en commun : quelques chiffres

- 40 000 passagers/jour dans le tramway et 50 000/jour dans les bus
- 27 200 000 voyages par an au total
- 2 lignes de tram (16 km au total)
- 27 lignes de bus
- 8 800 000 km parcourus/an

www.caenlamer.fr

Diagnostic du plan local d'urbanisme de Caen, janvier 2010

À Caen, le tramway sur pneus continue de dérailler

Deux déguidages en un mois, c'est un record. On se croirait presque revenu aux débuts du TVR, ce tramway sur pneus qui, depuis sa mise en exploitation en 2002, a connu 22 déguidages, mais « seulement » cinq depuis 2008. Ce nouvel avatar est intervenu le 19 mars 2013. Une rame de TVR est sortie de son rail central de guidage après avoir roulé sur une pièce perdue par une rame précédente, explique un communiqué de Viacités. Le trafic a été immédiatement interrompu sur la ligne et Keolis a mis en service des bus de remplacement. Un arrêt qui s'est prolongé ce mercredi.

Un moindre mal... Il y a un an, en 2012, c'est un moteur que le tram avait perdu sur la chaussée. Ce nouvel incident n'a pas fait de victimes, mais il a provoqué une vive réaction des élus de Viacités. Ces derniers ont reçu les deux concessionnaires Keolis et TVR au cours d'une réunion de crise avant de leur adresser une mise en demeure [afin qu'ils mettent en place] « un plan d'action visant à traiter l'origine de ces causes ».

Robert Viennet, www.mobilicites.com, 20 mars 2013

« Pourquoi remplacer le TVR ? »

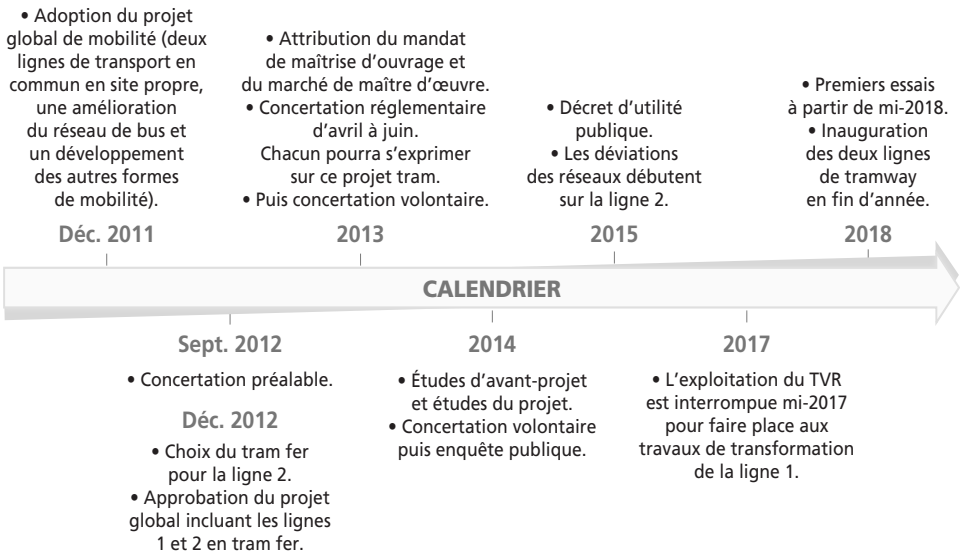
Impossibilité d'acheter d'autres véhicules à des conditions acceptables (le fournisseur Bombardier exigeant 26 millions d'euros, ne serait-ce que pour relancer la chaîne de production).

S'il n'y avait que deux chiffres à retenir : trois pannes « rouges » [arrêt d'au moins trois minutes ou évacuation d'une rame suivie d'un retour au dépôt] par jour, soit environ 30 fois plus que prévu au contrat initial, et de 20 à 80 évacuations des usagers des TVR par mois avec, pour conséquence, moins de trams qui circulent et donc un service saturé aux heures de pointe... Résultat : fait unique en France, les usagers se montrent même plus satisfaits du réseau de bus que du tram.

Parallèlement, les coûts de maintenance ont explosé. Keolis et STVR supportent chacun un surcoût de 500 000 € par an ! Le matériel vieillit prématurément. Comment dans ces conditions le TVR actuel pourrait-il absorber les 62 000 voyageurs attendus quotidiennement sur la ligne à l'horizon 2020 ? [...]

Face à ces problèmes de fiabilité, de disponibilité et de saturation, Viacités a donc lancé dès 2009 une réflexion sur l'avenir du TVR, dont l'exploitation était au départ prévue jusqu'en 2032. En 2010, un rapport du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), organisme d'État, conclut que « le retrait du matériel doit être envisagé dès maintenant par Caen dans le cadre de l'évolution de leur réseau ». Le remplacement d'un matériel de type tramway ne devient en effet effectif que six à sept ans plus tard.

D'où les décisions qui ont été prises : « Nous n'avons pas à faire subir aux usagers et à la population un échec industriel pendant encore vingt ans, indique Éric Vève. Notre responsabilité est assurément d'en décider le retrait anticipé. »



<http://blog.viacites.fr>, février/mars 2013

« Public ou privé ? Caen s'interroge sur le futur mode de gestion de ses transports »

Le syndicat mixte de transport de l'agglomération de Caen, Viacités, s'apprête à lancer le débat sur le futur mode de gestion de son réseau. Objectif : décider si la collectivité remplace à partir de janvier 2015 la concession actuelle par une délégation de service public ou une gestion publique, régie ou société publique locale.

Délégation de service public (DSP) ou gestion directe ? C'est la question que Caen va devoir trancher.

En effet, le choix de Viacités d'abandonner son tramway sur pneus (TVR), qui roule dans l'agglomération depuis 2002, et de le remplacer par un tramway fer, ainsi que la création d'une seconde ligne de tram mettront fin, de fait, à la concession de trente ans qui liait le syndicat mixte à son exploitant Twisto (filiale de Keolis).

« Comme le droit communautaire l'exige, la concession d'exploitation s'achèvera le 31 décembre 2014. C'est l'occasion de s'interroger sur le mode de gestion de notre réseau. À titre personnel, je suis très favorable à la DSP mais le débat aura lieu », explique Éric Vève, président de Viacités.

Robert Viennet, www.mobilicites.com, 18 janvier 2013

Vers le bac

LE TRANSPORT PUBLIC DANS LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE COMMUNES DE CAEN LA MER

1. Présentez les caractéristiques principales de l'organisation Caen la mer (type, taille, finalité, ressources, cible).

Éléments de caractérisation	Réponses attendues
Type d'organisation	Organisation publique
Taille de l'organisation	35 communes (représentant 250 000 habitants)
Finalité ou mission	Mission de service public, intérêt général : satisfaire les besoins des citoyens et gérer au mieux le domaine public
Ressources	<ul style="list-style-type: none">• Ressources matérielles : bâtiments administratifs, infrastructures (routes, écoles...)• Ressources financières : dotations de l'État, impôts locaux et emprunts• Ressources humaines : fonctionnaires territoriaux
Cible/public visé	Usagers (en priorité les habitants de la communauté d'agglomération)

2. Montrez en quoi les transports en commun urbains et interurbains sont conformes aux principes d'une mission de service public.

Il s'agit d'une mission de service public dans le sens où le transport est une activité qui relève de l'intérêt général : pouvoir se déplacer dans les communes et d'une commune à l'autre est nécessaire à la vie des citoyens. Cette activité est réalisée sous l'égide d'une organisation publique : la communauté d'agglomération de communes de Caen la mer.

En tant que service public, le transport urbain et interurbain doit respecter trois principes de fonctionnement :

- le principe d'égalité : les citoyens doivent avoir accès au même service, quelle que soit leur situation, leurs besoins de transport ou leurs revenus ;
- le principe de continuité : le transport public doit s'effectuer de manière régulière sans interruption ;
- le principe d'adaptabilité : le transport doit faire face aux évolutions de la société, aux besoins des usagers (trajets domicile travail notamment) et aux technologies disponibles.

3. Précisez les enjeux du transport public pour la communauté d'agglomération de Caen la mer.

Les habitants préfèrent majoritairement l'automobile comme moyen de transport (64 % des citoyens). Or, l'essentiel des flux est centré sur la commune de Caen (jusqu'à plus de 4 500 déplacements par jour pour certains trajets), alors que le centre-ville est de taille réduite.

Proposer un service de transport public de qualité (fréquence des navettes, ponctualité, confort) peut permettre de développer les transports en commun, soulageant d'autant les communes d'un trafic routier trop important.

4. Repérez le problème de management qui se pose à Viacités.

Les entreprises (Kéolis et TVR) qui bénéficient d'une délégation de service public délivrent un service de transport qui ne satisfait ni la communauté d'agglomération ni les usagers : pannes à répétition, saturation du réseau à certaines heures, vieillissement prématuré du matériel, coûts de maintenance qui explosent, etc. À tel point que les usagers en viennent à préférer le bus.

Or, d'ici 2020, 62 000 passagers quotidiens sont attendus. Viacités doit donc faire face à un problème de mauvaise gestion du réseau de tramway.

5. Indiquez la décision prise par Viacités pour solutionner ce problème.

Viacités pouvait faire le choix de racheter des véhicules plus modernes (à un coût jugé exorbitant) ou de renégocier les délégations de service public octroyées.

Finalement, Viacités a choisi de mettre un terme aux DSP en vigueur et d'abandonner le tramway sur pneu pour passer à un tramway sur rail, jugé plus fiable et plus conforme aux attentes des usagers. Ce qui lui permet de se tourner vers un autre fournisseur de matériel, moins onéreux (l'entreprise Bombardier demandait 26 millions d'euros pour mettre en production d'autres véhicules).

6. Qualifiez cette décision.

Cette décision va engager la commune sur plusieurs années (horizon temporel de long terme). Elle est de nature peu répétitive et présente un certain niveau de risque. Une fois la décision prise, Viacités ne pourra revenir en arrière. Il s'agit donc d'une **décision stratégique**.

Par ailleurs, cette décision a été prise en toute connaissance de cause : le problème a été dûment constaté et plusieurs solutions ont été envisagées. Un calendrier de mise en œuvre a été élaboré. Il s'agit donc d'une **décision planifiée**.

7. Précisez les deux possibilités qui s'offrent à Viacités pour assurer la gestion des lignes de tramway.

Viacités peut :

- décider de confier la gestion du réseau de tramway à une régie publique : cela revient alors pour « Caen-la-Mer » à affecter des membres de son propre personnel à la gestion du réseau de tramway ;
- opter pour une nouvelle délégation de service publique : cela revient à confier à une entreprise la gestion du réseau de tramway.

Crédits photographiques

7 (doc.A)	© GeoAtlas	67	ph© Castelli/Andia.fr
7 (doc.B)	ph© Belga/AFP	69	ph© Phovoir
7 (doc.C)	ph© Getty/AFP	71	ph© Thierry Martrou/cafeine-image.fr
10	ph© Phovoir		
17	ph© RMN-Grand Palais (musée d'Orsay/Hervé Lewandowski)	71	ph© Thierry Martrou/cafeine-image.fr
22	ph© Matton	73	ph© Richard Damoret/REA
23	ph© Matton	74 haut	ph© Phovoir
24	ph© Matton	75	ph© John Minchillo/AP/SIPA
27	ph© Phovoir	78	ph© Richard Damoret/REA
28	ph© Phovoir	81 gauche	ph© Shaun Best / Reuters
29	ph© Rudy Sulgan/Corbis	81 milieu	ph© Ezra Shaw/Getty Images/AFP
30 gauche	ph© Véronique Durruty/Rapho	81 droite	ph© Getty Images
30 droite	ph© Jose Nicolas/CIT'images	82	ph© Matton
30 bas	ph© Matton	91	© réseau Sentinelles, INSERM/UPMC, http://www.sentiweb.fr
34	ph©Raphael Demaret/REA		ph© Phovoir
36	ph© Photoshot/Icon Sport	92	ph© DigitalGlobe
39	ph© Selva/Leemage	93	ph© Matton
40 haut gauche	ph© Photo12/Alamy	94	ph© Photo12/Alamy © ADAGP, Paris 2014
40 milieu gauche	ph© Pierre Rousseau/CIT'images	105	© Sabine Nourrit www.lesdessinsdesabine.com
40 haut droite	ph© Thierry Martrou/cafeine-image.fr	107	ph© Peter Muller/Corbis
40 milieu droite	ph© Thierry Martrou/cafeine-image.fr	115	ph© AP/Sipa
40 bas droite	ph© Thierry Martrou/cafeine-image.fr	118	ph© Collection Christophel
40 bas gauche	ph© Thierry Martrou/cafeine-image.fr	122	ph© Vincent Dargent/CIT'en scène
43	ph© PhotoPQR/Le Télégramme	125	ph© Matton
49 gauche	ph© collection Christophel	127	ph© Phovoir
49 droite	© Les Blouses Roses – F. Mantovani	131	ph© Collection Christophel
51	ph© Nino/Corbis	132 haut gauche	ph© Patrick Stollarz/AFP
57	ph© Matton	132 bas gauche	ph© Sveeva Vigeveno/Gamma
66	ph© Laurent Argueyrolles/Presse Sports	132 bas droit	ph© Imaginechina/AFP
		132 haut droit	

Maquette intérieur : Favre et Lhaïk
Illustrations : Olivier Prime
Composition et infographies : STDI
Iconographe : Sophie Suberbère
Éditions Foucher – Malakoff – 01 – Mai 2014 – SB – EC/BM

Achevé d'imprimé en France par Jouve