

Tremplin 

1^{re} STMG

Management des organisations

Sous la direction de
G. Merle

N. Gauthé
M. Grandgenèvre
G. Laravoire
A. Sarron

GUIDE PÉDAGOGIQUE



Tremplin

1^{re} STMG

Management des organisations

Guide pédagogique

Sous la direction de
Georges Merle

Nathalie Gauthé
Marie Grandgenèvre
Guillaume Laravoire
Aïcha Sarron



Sommaire

Thème 1 Le rôle du management dans la gestion des organisations

1	Qu'est-ce qu'une organisation ?	5
1.	De l'action individuelle à l'action collective	6
2.	L'organisation et ses caractéristiques	8
	Entraînez-vous L'entreprise Terre Adélice	14
	Corrigé - Entraînez-vous !	15
	Synthèse rédigée	16
2	Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?	19
1.	Les grandes fonctions du management	20
2.	Le management stratégique et le management opérationnel	22
3.	Les facteurs de contingence	24
	Entraînez-vous Le succès de Lego	28
	Corrigé - Entraînez-vous !	29
	Synthèse rédigée	30
	Vers le Bac Thème 1	33
	Corrigé - Vers le bac !	35

Thème 2 Les critères de différenciation des organisations

3	La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?	37
1.	La diversité des entreprises	38
2.	Les entreprises, le profit et les parties prenantes	40
3.	Les autres finalités de l'entreprise	42
	Entraînez-vous La RSE	46
	Corrigé - Entraînez-vous !	47
	Synthèse rédigée	48
4	Quelles finalités pour les organisations publiques ?	51
1.	La finalité du service public	52
2.	Les principales missions des organisations publiques	54
3.	La gestion des services publics	56
	Entraînez-vous L'occupation du domaine public	60
	Corrigé - Entraînez-vous !	61
	Synthèse rédigée	62
5	Quel rôle pour les associations ?	65
1.	Les missions des associations	66
2.	Les différentes formes d'associations	68
3.	Les ressources des associations	70
	Entraînez-vous Découvrir l'association Unicef	74
	Corrigé - Entraînez-vous !	75
	Synthèse rédigée	76
	Vers le Bac Thème 2	79
	Corrigé - Vers le bac !	83

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

6	Quels objectifs stratégiques ?	85
1.	La définition des objectifs	86
2.	Le rôle de l'environnement dans la définition des objectifs	88
3.	L'environnement : source d'opportunités ou de contraintes	90

Entraînez-vous	Le marché du vélo sur la bonne pente.....	94
	Corrigé – Entraînez-vous !.....	95
	Synthèse rédigée.....	96
7	Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ?	99
	1. Les caractéristiques des décisions stratégiques.....	100
	2. Les conséquences des décisions stratégiques.....	101
	3. La prise de décision.....	103
Entraînez-vous	La nouvelle stratégie de Lidl, une nécessité d'adaptation au marché français... ..	108
	Corrigé – Entraînez-vous !.....	109
	Synthèse rédigée.....	110
8	Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?	113
	1. Le rôle du contrôle stratégique.....	114
	2. Les outils d'évaluation du contrôle stratégique.....	115
	3. L'impact du contrôle stratégique sur l'organisation.....	118
Entraînez-vous	Cacolac se cherche un second souffle.....	122
	Corrigé – Entraînez-vous !.....	123
	Synthèse rédigée.....	124
9	Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision ?	127
	1. La notion de système d'information.....	128
	2. Le SI : un outil d'aide à la décision.....	130
	3. Le SI : un levier de performance.....	132
Entraînez-vous	Easily, le système d'information qui simplifie la vie.....	136
	Corrigé – Entraînez-vous !.....	137
	Synthèse rédigée.....	138
Vers le Bac Thème 3	141
	Corrigé – Vers le bac !.....	145
Thème 4	Le management stratégique : l'organisation de la production	
10	Quel mode de production choisir ?	147
	1. L'organisation de la production.....	148
	2. Les enjeux stratégiques de l'externalisation.....	150
	3. Les enjeux stratégiques de la qualité.....	152
Entraînez-vous	Luxe et externalisation.....	156
	Corrigé – Entraînez-vous !.....	157
	Synthèse rédigée.....	158
11	Une organisation du travail souple ou rigide ?	161
	1. Une organisation du travail rigide.....	162
	2. Une organisation du travail souple.....	164
	3. Les effets du choix d'organisation du travail.....	166
Entraînez-vous	La fin du toyotisme ?.....	170
	Corrigé – Entraînez-vous !.....	171
	Synthèse rédigée.....	172
12	Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?	175
	1. Les mécanismes de coordination des tâches.....	176
	2. L'organisation du pouvoir de décision.....	178
	3. Le choix entre des configurations structurelles souples ou rigides.....	180
Entraînez-vous	Le management de proximité, vecteur de performance.....	184
	Corrigé – Entraînez-vous !.....	185
	Synthèse rédigée.....	186
Vers le Bac Thème 4	189
	Corrigé – Vers le bac !.....	193
Vers le Bac Thèmes 1, 2 et 3	195
	Corrigé – Vers le bac !.....	199
Mots-clés	201

Crédit photographique

- p. 6 (hg, bg, bd) © Matton ; (hd) © Charlie Abad/Photononstop
p. 9 (h) © Matton ; (b) © Boulanger
p. 14 © Matton
p. 16 © Matton
p. 17 © MONTIGNY PHILIPPE PRESSE SPORTS
p. 19 © Pascal SITTLER/REA
p. 20 © www.micheletaugustin.com
p. 24 © Ana NANCE/REDUX-REA
p. 30 © Stephen Walls
p. 32 © Matton
p. 36 © G.M.B. AKASH/PANOS-REA
p. 38 © Matton
p. 41 (g) © Marta NASCIMENTO/REA ; (d) © LUDOVIC/REA
p. 43 © Matton
p. 46 © JAKOB DALL/The New York Times-REDUX-REA
p. 48 © Matton
p. 49 © La Belle Équipe
p. 50 © Matton
p. 53 © Etienne de MALGLAIVE/REA
p. 56 © Unicef
p. 63 (h) © Médecins sans Frontières ; (m) © Ikea ; (b) © Carrefour Market
p. 65 © CROS
p. 66 © Matahi
p. 67 © Matton
p. 70 © Mathieu Rousseau – Moustache bikes
p. 72 © Marta NASCIMENTO/REA
p. 74 © Metro
p. 76 © Matton
p. 80 © Nathan Alliard / Photononstop
p. 84 © Matton
p. 86 © Gilles ROLLE/REA
p. 90 © HAMILTON/REA
p. 93 © VICTOR DE SCHWANBERG/SCIENCE PHOTO LIBRARY/COSMOS
p. 94 © Pierre GLEIZES/REA
p. 97 © John W. Ferguson/Getty/AFP
p. 100 © Ariel Skelley/Blend Images/Photononstop
p. 108 (g) © Matton ; (cg) © T. Ozonas/Masterfile/Corbis ; (cd) © Bobby Yip/Reuters ; (d) © Nicolas TAVERNIER/REA
p. 111 © Elu produit de l'année
p. 114 © Jean Claude Moschetti/REA
p. 116 (g) © Wan SC/Featurechina/ROPI-REA ; (d) © voilerie-sailsconcept.com
p. 119 © Matton
p. 124 © Hero Images/Corbis
p. 126 (hg, hm, hd, bg, bd) © Matton ; (bm) © Denis ALLARD/REA
p. 127 © Denis ALLARD/REA
p. 128 © Dominik BUTZMANN/LAIF-REA
p. 129 © Gilles ROLLE/REA
p. 130 © RONDEAU/ PRESSE SPORTS
p. 131 © Matton
p. 134 © Gore-Tex

Qu'est-ce qu'une **ORGANISATION ?**

1



NOTIONS

- 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

L'association de trois amis

Nina, Karim et Thomas viennent de créer une association qui propose des cours de hip-hop aux enfants, aux adolescents et aux adultes le soir et les week-ends.

Je suis vraiment content que tu aies accepté de te joindre à nous Karim : tu nous permets de mieux comprendre tout ce qui concerne les aspects juridiques et administratifs pour l'association, car nous n'y connaissons rien avec Nina.

C'est l'intérêt de travailler ensemble !



- 1 Indiquez si ce projet aurait pu être mené par une personne seule.

Non, il est utile d'être à plusieurs car chacun apporte ce qu'il sait faire.

- 2 Présentez l'objectif des trois amis et expliquez comment les tâches sont réparties.

L'objectif est de rendre un service aux adhérents, de leur proposer des cours de hip-hop.

Karim s'occupe des tâches juridiques et administratives. Thomas et Nina apportent leurs compétences et leurs connaissances en hip-hop.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Marseille : la création d'entreprise à travers quatre jeunes « Startups »

<http://tinyurl.com/petfr92> 3'20



- 3 Listez les caractéristiques communes aux différentes organisations.

Être plusieurs, avoir un objectif commun, satisfaire les clients, les adhérents, la population...

En fonction des réponses des élèves.

1

De l'action individuelle à l'action collective

A Les intérêts d'une action collective

DOC 1 Interview de Juliette Collet, créatrice de la marque Zü

• Comment a démarré l'aventure de Zü ?
Lorsque j'étais enceinte de ma fille, je cherchais des éléments de décoration pour sa chambre que je ne trouvais pas dans le commerce. Je me suis donc mise à la couture et j'ai fait des coussins, des doudous... Un jour, une amie m'a parlé de son projet d'ouvrir une e-boutique et m'a proposé de vendre quelques créations.

• Quels sont les avantages et les inconvénients d'être seule aux commandes ?
En étant seule, je peux travailler à mon rythme, dans le silence et je gère comme je veux mes journées. Je prends seule toutes les décisions. Mais cela ne me permet pas de répondre à toutes les demandes et je n'ai pas assez de temps à consacrer au développement de ma marque et à la création.

• Est-ce qu'à l'avenir vous imaginez embaucher quelqu'un ? Et si oui, pourquoi ?
C'est un projet que je souhaite concrétiser rapidement, pour pouvoir déléguer des tâches qui me prennent du temps ou pour lesquelles je n'ai pas ou moins de compétences (marketing, comptabilité). En plus, être deux veut dire aussi avoir un double regard : un salarié pourra en effet me donner son avis, parfois différent du mien ! C'est important le regard des autres sur ce que l'on crée.

© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Créer seul ou à plusieurs ?

<http://tinyurl.com/pyxj5v8>

1'50



1 Précisez l'objectif de la créatrice de cette entreprise.

Elle souhaite réaliser des articles de décoration qu'elle ne trouve pas dans le commerce.

2 Surlignez d'une couleur dans le document les avantages et d'une autre couleur les inconvénients de travailler seul.

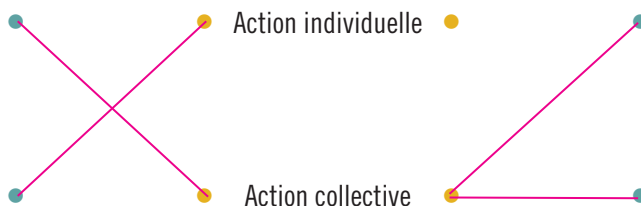
3 Listez les avantages qui pourraient découler d'être plusieurs dans cette entreprise.

Cela permettrait de déléguer des tâches, d'obtenir plus de compétences, d'avoir un avis extérieur.

4 Imaginez d'autres avantages de travailler à plusieurs.

Cela permet de répartir les tâches, d'être plus motivés, d'avoir plus d'idées, d'avoir plus de moyens financiers, d'être plus concentré sur ses propres tâches... Et au final d'être globalement plus efficace.

DOC 2 Distinction entre une action individuelle et une action collective



5 Reliez chaque situation au type d'action qui lui correspond.

6 Distinguez une action individuelle d'une action collective.

Une action individuelle ne concerne qu'une seule personne.

Une action collective concerne plusieurs individus.

B Organiser l'action collective

DOC 3 Un projet de crowdfunding

- Qu'est-ce que le crowdfunding ?

Le crowdfunding, appelé également financement participatif, est une technique de financement de projet de création d'entreprise ou de projet artistique utilisant Internet comme canal de mise en relation entre les porteurs de projet et les personnes souhaitant investir dans ces projets. [...]

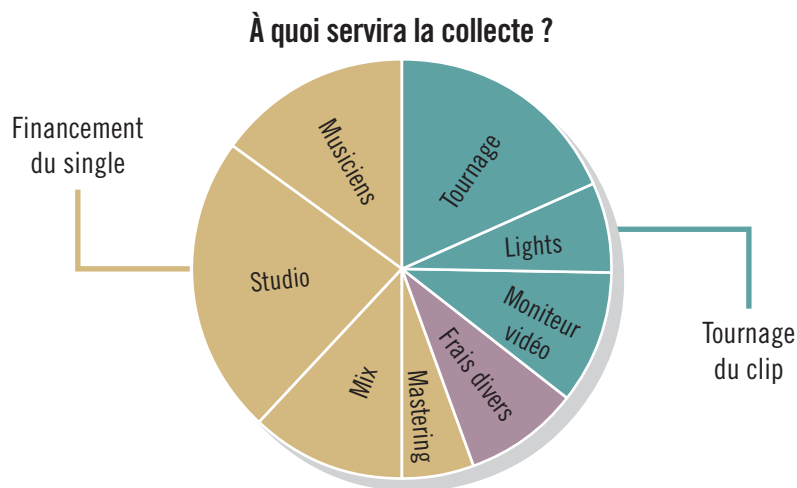
- Comment cela fonctionne-t-il ?

Deux aspects :

- l'épargnant qui souhaite investir un peu d'argent dans un projet « coup de cœur »,
- le porteur d'un projet de création d'entreprise qui ne possède pas les fonds nécessaires au démarrage de son activité et ne souhaite pas faire appel au crédit bancaire. [...]

www.apce.com, janvier 2016

DOC 4 Projet de crowdfunding : Juliane Chleide, financement album et clip



« Après le succès de son premier EP, participez au nouveau projet de Juliane Chleide... Serez-vous là ? »

www.kisskissbankbank.com

7 Distinguez les différentes personnes qui sont impliquées dans une action de crowdfunding.

Les lanceurs du projet apportent l'idée qui sera soit une création d'entreprise soit une création artistique. De leur côté, les épargnants vont apporter des capitaux pour financer le projet car les créateurs ne réussissent pas à apporter seuls les fonds nécessaires.

8 Indiquez si le projet de Juliane Chleide est une action individuelle ou une action collective, et justifiez votre réponse.

Cette action est collective car elle concerne plusieurs individus : l'artiste et les donateurs.

9 Formulez l'objectif de Juliane Chleide et l'objectif des épargnants qui ont décidé d'aider à financer ce projet.

Ils ont tous le même objectif : pouvoir sortir le premier album de Juliane Chleide et financer le clip.

10 Donnez la définition d'une action collective.

Une action est collective lorsqu'elle concerne plusieurs individus qui ont un objectif commun.

11 Les épargnants et les créateurs du projet apportent des ressources différentes au projet : indiquez si leur rôle pourrait être inversé. Justifiez votre réponse.

Il n'est pas possible d'inverser les rôles car chacun apporte ses propres ressources pour réaliser ce projet (de la créativité et du temps pour les porteurs du projet, de l'argent pour les épargnants).

A Devenir une organisation

DOC 5 Devenir une personne morale

Elliot et Tiago se sont rencontrés en IUT GEA (Gestion des Entreprises et des Administrations) à Pau. L'établissement venait juste d'ouvrir ses portes. Tous les deux ont pensé à créer un réseau d'étudiants et de diplômés pour permettre la recherche de stages et d'emplois. Tout d'abord ils ont créé une page sur Facebook mais leur amie Marwa leur a conseillé de se renseigner sur les associations.



© Foucher

- 1 **Rappelez l'objectif d'Elliot et Tiago lors de la création de cette organisation.**
Ils veulent créer un réseau d'anciens étudiants pour aider à la recherche de stages et d'emplois.
- 2 **Expliquez quels sont les avantages pour Elliot et Tiago de choisir de créer une association.**
Ils seront alors reconnus comme une personne morale et pourront donc passer des contrats (location, téléphone...).

DOC 6 Extraits des statuts de l'association IUT GEA Pau

Les deux amis ont finalement décidé de créer une association pour faciliter leur action. Devenu président, Elliot est chargé de l'encadrement du groupe et des actions de communication externe. Tiago, membre du bureau, est en charge de la communication avec les adhérents.

Article 2 : Cette association a pour but de mettre en relation les adhérents qui sont étudiants ou anciens étudiants de l'IUT GEA Pau.

Article 5 : L'association élit chaque année un conseil d'administration qui désigne ensuite un bureau. Le bureau est dirigé par le président.

Article 7 : Lors des assemblées générales, les décisions sont prises à la majorité absolue des présents.

© Foucher

- 3 **Expliquez pourquoi il est important de déterminer un but pour l'association dans les statuts.**
L'action s'inscrit dans la durée, avec un objectif qui restera le même quels que soient les dirigeants.
- 4 **Indiquez comment sont prises les décisions dans l'association.**
L'association est dirigée par des instances (CA et bureau) mais des décisions sont prises lors des AG à la majorité. Le pouvoir est partagé entre les différents membres de l'association. Lors des réunions, chaque membre peut exprimer son avis sur la décision à prendre.
- 5 **Expliquez pourquoi il est indispensable de répartir les tâches.**
Cela permet de répartir le travail et les responsabilités et à chacun de savoir ce qu'il doit faire.

B Les caractéristiques liées à l'existence de l'organisation

DOC 7 Les différentes caractéristiques

Type : entreprise, association, organisation publique	● — ●	L'entreprise Art Print réalise des publicités adhésives de grande taille (banderoles, marquages de vitrine...) à destination des organisations.
Finalité : raison d'être de l'organisation, ce pour quoi elle a été créée	● — ●	Cette SARL a été créée en 1999 à Metz par Nasser Solbi.
Statut juridique : personnalité juridique de l'organisation inscrite dans les statuts	● — ●	Nasser a rapidement réalisé des profits, ce qui a permis à l'entreprise d'être pérenne.

© Foucher

6 Reliez les éléments constitutifs de l'organisation aux caractéristiques de l'entreprise Art Print.

DOC 8 Présentation de l'organisation Méli Mélo' Zic



L'école de Musique Méli Mélo' Zic est une association pour le développement des activités musicales dans la région de Cholet. Créée en 1998, l'association s'est donné pour objectif de redynamiser la culture musicale dans la région. [...] Soucieux de créer un environnement musical propice aux rencontres et aux échanges, nous organisons des scènes ouvertes permettant aux groupes, adhérents ou non, de venir partager leur passion sur un même terrain. [...]

www.melimelezic.chez.com

DOC 9 Présentation de l'organisation Boulanger



L'enseigne Boulanger est une Société Anonyme qui a été fondée à Lille en 1954. Dans les magasins Boulanger, les clients peuvent trouver des produits d'électroménager mais aussi du multimédia, à la fois de la marque Boulanger et des produits de grandes marques.

© Foucher

DOC 10 Présentation du ministère de la Justice

La justice en France est administrée par un ministère [...] qui assure plusieurs missions :

- préparation des textes de lois et des règlements dans certains domaines [...]
- gestion des moyens de la justice : personnel, équipements [...]
- prise en charge des populations qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire : les mineurs

délinquants ou en danger et les personnes placées sous main de justice ;

- définition et mise en œuvre des politiques publiques en matière de justice : aide aux victimes d'infraction, politique pénale, [...] accès au droit et à la Justice...

www.justice.gouv.fr

7 Complétez le tableau de caractérisation.

	École de Musique Méli Mélo' Zic	Boulanger	Ministère de la Justice
Type	Association	Entreprise privée	Organisation publique
Finalité	Satisfaire ses adhérents	Faire des profits et être pérenne	Satisfaire les besoins de la collectivité
Statut juridique	Association loi 1901	SA	

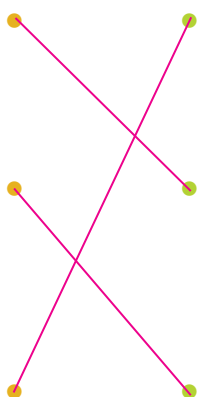
C Les caractéristiques liées à l'activité de l'organisation

DOC 11 Les caractéristiques concernant l'activité

Nature de l'activité : ce que fait l'organisation, ce qu'elle produit

Répartition du pouvoir : comment et où les décisions sont-elles prises dans l'organisation ?

Champ d'action géographique : zone géographique de l'activité de l'organisation



L'entreprise Art Print a réussi à développer une clientèle locale fidèle grâce à la qualité de ses produits.

Face à ce succès, Nasser a décidé de développer son activité. Depuis 2010, l'entreprise Art Print propose, en plus de la production des publicités adhésives, un service d'accompagnement pour la communication des entreprises clientes.

Pour cela, Nasser a dû embaucher une personne qualifiée en communication qui est totalement responsable de ce service et qui a donc en charge l'ensemble des décisions relatives à l'accompagnement en communication des clients.

© Foucher

8 Reliez les éléments concernant l'activité aux caractéristiques d'Art Print.

DOC 12 L'association de l'Union Sportive et Culturelle de la Rouvière

L'Union Sportive et Culturelle de La Rouvière est située au cœur du 9^e arrondissement et son rayonnement s'étend largement au-delà des quartiers sud de Marseille. Cette situation lui donne plus de responsabilités que seulement celles de permettre la pratique d'activités sportives et culturelles au sein d'une des plus grandes résidences d'Europe. Elle a aussi le devoir d'informer, de sensibiliser, de soutenir, de rassembler et d'animer. [...]

www.uscrm.fr, juillet 2015

DOC 13 Organisation de l'association de l'USCRM

L'USCRM, association (loi 1901), est dirigée par un bureau et un Conseil d'Administration (CA) dont les membres sont tous bénévoles. Ils sont en charge des décisions les plus importantes, sur conseil des membres du bureau. Le bureau comprend un

président (M. Amar), un trésorier (M. Cavaillès) et un secrétaire (M. Olive) qui prennent les décisions courantes : il est renouvelé tous les ans.

© Foucher

9 Réalisez la caractérisation de l'association USCRM en complétant le tableau ci-dessous.

Type	Association
Finalité	Satisfaire ses adhérents
Statut juridique	Association loi 1901
Nature de l'activité	Activités sportives et culturelles + lien social entre les adhérents
Répartition du pouvoir	Décentralisé : écoute la volonté des adhérents et des élus du CA
Champ d'action géographique	Local

DOC 14 Les différents types de ressources

Ressources humaines

Salariés, bénévoles, fonctionnaires

Ressources financières

Emprunts, bénéfices, capital social, dons, cotisations, impôts...

Ressources matérielles

Locaux, machines, véhicules...

Ressources immatérielles

Brevets, réputation, notoriété...

© Foucher

DOC 15 Les ressources de l'Inserm

Créé en 1964, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) est un Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST), placé sous la double tutelle du ministère de la Santé et du ministère de la Recherche. Il a comme objectif de mieux comprendre et d'améliorer la santé humaine. Pour accomplir cette mission, l'Inserm s'appuie sur près de 13 000 personnes (chercheurs et ingénieurs) travaillant dans 289 unités de recherche

réparties sur le territoire français. En 2015, son budget est de 910 millions d'euros : 609 millions sont des subventions de l'État et 301 millions sont des ressources propres.

En 2014, l'Inserm a déposé 227 demandes de brevets, ce qui le place premier organisme académique européen en recherche biomédicale. Cela conforte encore plus sa solide réputation en France mais aussi dans toute l'Europe.

© Foucher

10 Distinguez les différentes ressources de l'Inserm en complétant le tableau.

Ressources humaines	13 000 personnes
Ressources financières	301 M d'euros de ressources propres
Ressources matérielles	289 unités de recherche
Ressources immatérielles	Brevets, réputation

DOC 16 Les chiffres de l'entreprise Septeo



Ressources humaines :

570 collaborateurs

Ressources financières :

5,9 millions d'euros de capital social

235 000 euros de bénéfices

Ressources matérielles :

Locaux à Pérols

Ressources immatérielles :

Brevets

D'après www.septeo.fr

11 Complétez les différentes ressources de l'entreprise Septeo.

Action collective : action commune des membres d'un groupe pour atteindre des objectifs communs.

Finalité : raison d'être d'une organisation qui justifie son existence et qui varie selon le type d'organisation.

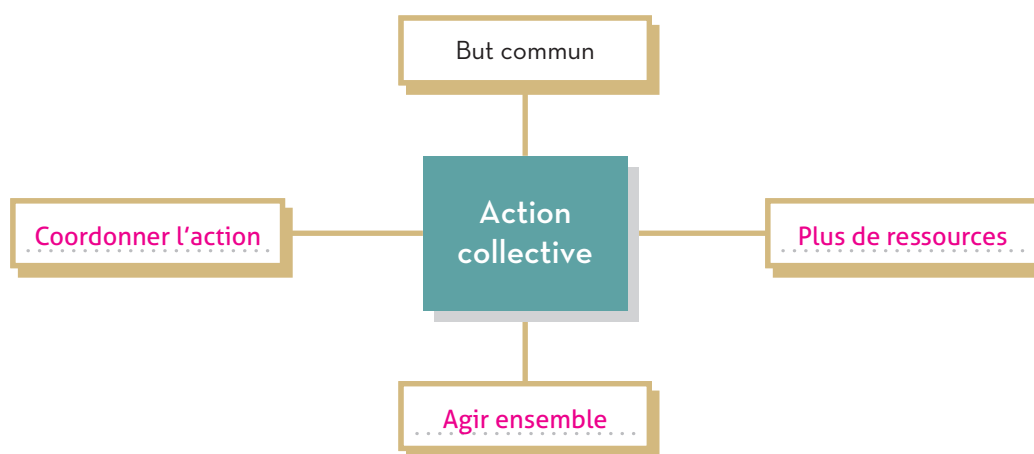
Organisation : ensemble de personnes qui agissent de manière organisée, pour atteindre un objectif commun en utilisant des ressources durables dans un cadre juridique stable.

Ressources : humaines, financières, matérielles et immatérielles, elles sont nécessaires pour permettre le fonctionnement de l'organisation.

1

De l'action individuelle à l'action collective

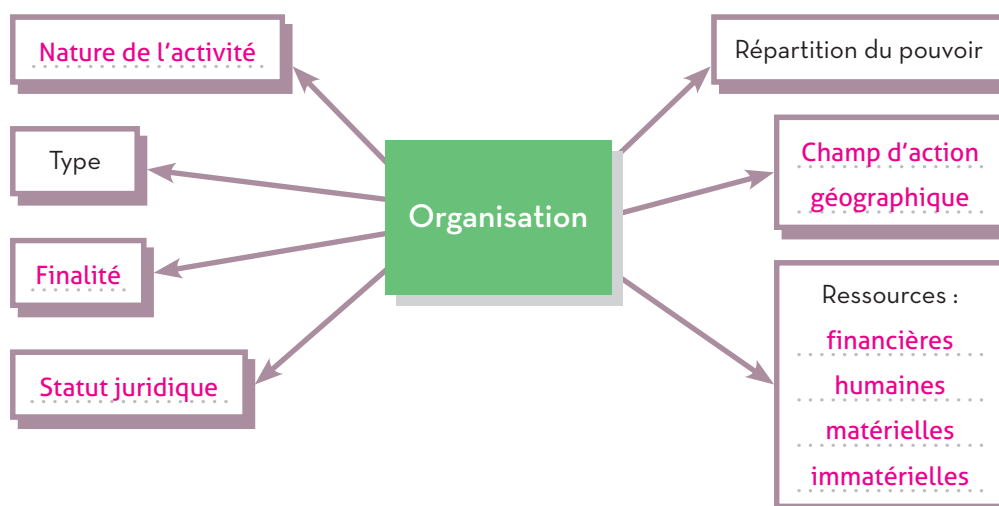
Une action individuelle correspond à un objectif personnel, mobilisant les seules ressources de l'individu, ce qui limite l'action.



2

L'organisation et ses caractéristiques

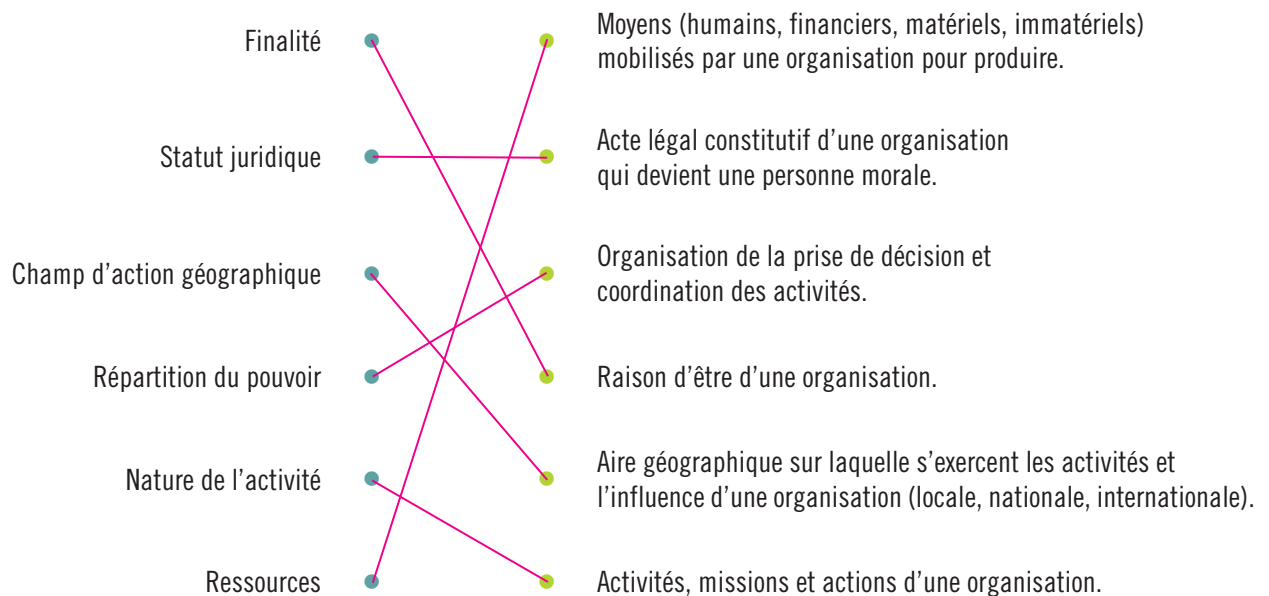
Pour qu'une action collective devienne une organisation, elle nécessite une stabilité qui passe par :



TESTEZ-VOUS!

Qu'est-ce qu'une organisation ? 1

1 Reliez les caractéristiques à la définition correspondante.



2 Indiquez pour chaque ressource si c'est une ressource :

- humaine ;
- financière ;
- matérielle ;
- immatérielle.

Ressources	Types de ressource
Les bénévoles d'une association	humaine
Un emprunt pour financer un investissement	financière
Les retombées positives du bouche-à-oreille après le lancement d'un nouveau produit	immatérielle
Les véhicules d'une entreprise	matérielle
Les machines sur une ligne de production	matérielle
Les 37 salariés d'une PME	humaine
Les impôts locaux pour une commune	financière
Le brevet d'une invention	immatérielle

ENTRAÎNEZ-VOUS!



L'entreprise Terre Adélice

DOC 1 Terre Adélice, l'artisan glacier

Depuis 1996, les frères Rousselle produisent des glaces et des sorbets au cœur de l'Ardèche. Leurs économies personnelles leur permettent de créer leur propre entreprise avec un capital de départ de 550 000 francs soit 85 000 euros. Cette somme va leur permettre d'ouvrir un entrepôt et d'acheter leurs premières machines pour lancer la production de leurs sorbets et glaces artisanaux.

Les deux frères mettent un point d'honneur à utiliser des produits de qualité, souvent locaux. Leur objectif est de produire des glaces de qualité. Grâce à cela, leur renommée va rapidement et largement dépasser les frontières de l'Ardèche car leurs produits sont

maintenant disponibles sur les tables des meilleurs restaurants, mais aussi dans leur salon glacier de Lyon qui a ouvert en 2010. En 2013, Terre Adélice a été désigné meilleur glacier de France par le site TripAdvisor, qui classe les établissements selon les avis des internautes. Cette réussite se traduit aussi par des ventes qui augmentent de 15 % par an !

Forte de ce succès, l'entreprise a été obligée en 2015 de doubler sa surface de production et de stockage et d'investir 1,5 million d'euros dans des machines. Cet investissement a pu voir le jour grâce à un financement de 500 000 euros par la communauté d'agglomération de Privas centre Ardèche.

© Foucher

DOC 2 Terre Adélice : quand la gourmandise devient vecteur économique !

L'histoire de Terre Adélice pourrait s'écrire comme un conte : [...] « Le projet a été longuement réfléchi, il impliquait la vie de deux familles ! » explique Bertrand Rousselle. La SARL voit le jour en 1996, dans une ancienne ferme à Saint-Étienne-de-Serre avec une première production de 20 000 litres de sorbets. [...]

Longtemps polyvalents, les deux frères se sont aujourd'hui réparti les tâches selon deux critères : la production pour Xavier et la partie administrative/promotion pour Bertrand. Cela permet de mieux répondre aux besoins d'une entreprise qui compte en 2011 quinze salariés permanents [22 en 2015] et qui élabore environ 200 000 litres de glaces et sorbets dans une gamme proche de 200 parfums... [...]

Aujourd'hui les ventes s'étendent à la région Rhône-Alpes, Paris, la Lorraine... [...]

www.vivre-monts-ardeche.fr

LE DÉCLIC



Pour caractériser une organisation, il est indispensable de créer un tableau qui permettra de retrouver les différents éléments nécessaires : type, finalité, statut juridique, nature de l'activité, champ d'action géographique, répartition du pouvoir, différentes ressources.

- 1 Indiquez l'objectif des deux créateurs de l'entreprise.
- 2 Citez les éléments qui montrent le succès de cette entreprise.
- 3 Caractérisez l'organisation Terre Adélice.

Corrigé – Entraînez-vous !

L'entreprise Terre Adélice

Indiquez l'objectif des deux créateurs de l'entreprise.

Les créateurs souhaitent produire des glaces et sorbets, artisanaux et de qualité, à partir de produits essentiellement locaux. Ils souhaitent donc satisfaire des clients amateurs de bons produits.

Citez les éléments qui montrent le succès de cette entreprise.

Trois éléments peuvent prouver le succès. Tout d'abord, l'entreprise est classée comme meilleur glacier de France par les internautes sur TripAdvisor en 2013. Ensuite, les ventes augmentent de 15 % par an. Enfin, l'entreprise doit doubler leur surface de production pour satisfaire la demande.

Caractérisez l'organisation Terre Adélice.

Type	Entreprise (privée)
Finalité	Faire du profit et être pérenne
Statut juridique	SARL
Nature de l'activité	Production artisanale de glaces et de sorbets à partir de produits locaux
Champ d'action géographique	National
Répartition du pouvoir	Xavier : production Bertrand : administration et promotion
Ressources financières	Capital social de 85 000 € Investissement de 1,5 million d'euros dans les machines 500 000 € financés par la communauté d'agglomération de Privas
Ressources humaines	22 permanents
Ressources matérielles	Entrepôt, machines, salon glacier de Lyon
Ressources immatérielles	Réputation (élue meilleur glacier de France par les internautes sur le site TripAdvisor en 2013)

1 Qu'est-ce qu'une organisation ?

Synthèse rédigée

1 De l'action individuelle à l'action collective

Une organisation nécessite l'existence d'une action collective dans le but d'atteindre un objectif commun.

A Les intérêts d'une action collective

On oppose l'action individuelle à l'action collective.

L'action individuelle ne concerne qu'un seul individu qui cherche à atteindre un objectif personnel. En agissant seul, l'individu ne peut utiliser que ses propres ressources financières et ses seules compétences : son action sera donc limitée.

À l'inverse, l'action collective concerne plusieurs individus qui vont agir ensemble pour atteindre un but commun. Ces individus vont donc pouvoir mettre en commun l'ensemble de leurs ressources (financières, matérielles...) et de leurs compétences, qui peuvent être complémentaires. Cela va permettre de développer plus facilement l'activité de l'organisation.

B Organiser l'action collective

Pour pouvoir fonctionner, l'action collective devra être organisée : le groupe doit mettre en place une coordination pour que l'ensemble des acteurs puisse agir ensemble afin d'atteindre leur but commun.

Le groupe devra aussi interagir avec d'autres groupes, externes à l'organisation.

2 L'organisation et ses caractéristiques

Toutes les organisations sont différentes : chacune possède ses propres caractéristiques et ses objectifs, mais toutes mobilisent des ressources dans un cadre structuré.

A Devenir une organisation

Pour qu'une action collective devienne une organisation, elle va devoir obtenir un statut juridique qui passe, dans de nombreux cas, par la naissance d'une personne morale. En obtenant un statut juridique, l'organisation va être reconnue par le droit et pouvoir, entre autres, passer des contrats juridiques.

En plus de son statut juridique, la création d'une organisation nécessite une forte coordination pour faciliter la répartition des ressources mais aussi la prise de décisions. Les tâches doivent être réparties entre les individus pour pouvoir être plus efficace (pour éviter, par exemple, de refaire la même tâche deux fois).

Enfin, une organisation doit inscrire son action dans la durée, ce qui sera indiqué dans les statuts juridiques. L'objectif restera le même à travers le temps.

L'organisation est donc un ensemble d'individus qui agit de manière organisée, pour atteindre un objectif commun, en utilisant des ressources (humaines, matérielles, financières, immatérielles) durables dans un cadre juridique stable.

Chaque organisation pourra être classée en fonction de ses caractéristiques.

B Les caractéristiques liées à l'existence de l'organisation

Les principaux critères de caractérisation liés à l'existence des organisations sont :

- **Le type d'organisation** : on peut distinguer les entreprises, les associations et les organisations publiques. Le type d'organisation va influencer la finalité et le fonctionnement entier de l'organisation.

- **La finalité de l'organisation** : c'est la raison d'être d'une organisation, qui justifie son existence et qui varie selon le type d'organisation. Une entreprise a, comme finalité, la réalisation d'un profit et sa pérennité (fait d'être durable dans le temps). Une association a une finalité non lucrative et souhaite satisfaire ses adhérents ou rendre une mission de service public. Enfin, une organisation publique cherche à satisfaire l'intérêt général en produisant des services publics ou en gérant des biens publics.

- **Le statut juridique** : c'est un acte légal qui constitue une organisation. Les organisations ont un statut de personne morale (société ou association). Les statuts fixent les apports, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital, la durée et le fonctionnement de l'organisation.

C Les caractéristiques liées à l'activité de l'organisation

Les principaux critères de caractérisation liés à l'activité des organisations sont :

- **La nature de l'activité** : c'est ce que fait l'organisation, ce qu'elle produit (biens et/ou services).
- **La répartition du pouvoir** : la coordination des activités est indispensable dans l'organisation. L'organisation crée différentes instances qui seront le lieu des décisions. Le pouvoir dans l'entreprise peut être très centralisé ou, au contraire, être délégué.
- **Le champ d'action géographique** : c'est la zone géographique sur laquelle s'exercent les activités et l'influence de l'entreprise. Cette aire géographique peut être locale, nationale ou internationale.
- **Les ressources mobilisées** : elles peuvent être matérielles, immatérielles, financières ou humaines. Elles sont indispensables pour permettre le bon fonctionnement de l'organisation et faciliter l'atteinte des objectifs fixés.

Qu'apporte le management à **LA GESTION DES ORGANISATIONS ?**

2



NOTIONS

- fonctions du management
- management stratégique, management opérationnel
- décisions stratégiques, décisions opérationnelles
- facteurs de contingence

Les dépenses de l'entreprise Vert'ige

Milo est le directeur des achats de l'entreprise Vert'ige. Cette entreprise, dirigée par Mme Foret, est une chaîne de restauration rapide qui met en avant la fraîcheur et la qualité de ses produits ainsi qu'une provenance locale et parfois bio de ses matières premières.

Mme Foret m'a annoncé hier que l'entreprise vit une période difficile. Elle a donc décidé de réduire les dépenses car elles sont trop importantes. C'est indispensable pour que l'entreprise survive.

Sur quelles dépenses veux-tu que nous travaillions ?



Il me paraît nécessaire de réduire celles des achats de matières premières. Il va donc falloir trouver de nouveaux producteurs : je te laisse démarrer par les légumes.

1 Indiquez le problème auquel l'entreprise est confrontée.

Les dépenses de l'entreprise sont trop importantes. L'entreprise vit une période difficile.

2 Précisez la décision prise par Mme Foret et celle prise par Milo.

Mme Foret souhaite diminuer les dépenses de l'entreprise. Milo choisit alors de baisser les dépenses de matières premières et particulièrement celles des légumes.

ITINÉRAIRE

BIS**Vidéo**

Marketing stratégique et
opérationnel – Groupe SEB

<http://tinyurl.com/gS4fnye>

2'03

**3**

Distinguez les décisions stratégiques des décisions opérationnelles.

Les décisions stratégiques sont prises par la direction et guident toute l'organisation. Les décisions opérationnelles peuvent être prises par tous les salariés. Elles sont la mise en pratique quotidienne des décisions stratégiques.

1

Les grandes fonctions du management

DOC 1 La première fonction du management

M. Legrand dirige l'entreprise CP Ingénierie, une SARL qui produit des cartes à puces. Jusqu'en 2010, l'entreprise n'était implantée que sur le marché national. M. Legrand a alors décidé que l'entreprise devait s'ouvrir sur le

marché européen pour y faire plus de la moitié de son chiffre d'affaires d'ici à 5 ans. Très rapidement, elle a trouvé des clients aux Pays-Bas et en Allemagne. Au 1^{er} semestre 2015, 38 % de son chiffre d'affaires était réalisé hors France.

1 Rappelez la décision prise par M. Legrand en 2010.

M. Legrand a fait le choix de chercher de nouveaux clients, en dehors de la France. Son objectif est de faire plus de la moitié de son CA en dehors de la France.

2 Indiquez la suite donnée par M. Legrand à cette décision.

Il a vérifié si l'objectif a été ou non atteint en analysant la répartition du chiffre d'affaires. Ici il n'a pas été atteint.

3 Nommez la première fonction du management.

Fixer des objectifs et contrôler.

DOC 2 La deuxième fonction du management : organiser



M. Legrand :

« L'objectif fixé en 2010 n'a pas encore été atteint : nous allons devoir renforcer nos efforts. »

Catherine Sage, collaboratrice :

« Comment pensez-vous que nous puissions atteindre notre objectif ? »

M. Legrand :

« Deux de nos commerciaux vont partir en Allemagne pour une durée d'un an afin de renforcer l'équipe déjà présente sur place. »

4 Expliquez le but recherché par la décision de M. Legrand.

Avec deux commerciaux supplémentaires, M. Legrand souhaite augmenter son chiffre d'affaires en trouvant plus de clients. Cela pourra lui permettre d'atteindre son objectif.

5 Faites le lien entre cette fonction « organiser » et la finalité des entreprises.

Les entreprises doivent organiser leurs ressources humaines pour être plus efficaces. En étant plus efficaces, les entreprises pourront faire plus de profit et se pérenniser.

DOC 3 Animer et mobiliser : interview du DRH de Pepsi Co

Chez PepsiCo, nous nous occupons d'abord du bien-être de nos collaborateurs pour générer leur engagement. Heureux de venir travailler, ils sont prêts à s'investir pour être des acteurs de la performance du groupe. [...] [Notre] croissance va trois fois plus vite que le marché. [...] Cet engagement [de bien-être] est inscrit au cœur de notre stratégie managériale autour de trois axes majeurs :

- La relation de confiance que le manager doit instaurer avec ses collaborateurs [...] : si nos collaborateurs ont ce plaisir à venir travailler, c'est parce qu'ils ont des **managers qui les écoutent et les développent** [...].
- L'épanouissement personnel et professionnel de chacun, notamment à travers la recherche

d'un **équilibre entre vie privée et vie professionnelle** [...].

- La convivialité [...] dans notre fonctionnement managérial. Nous savons **célébrer les succès** et intégrer la convivialité aux rapports professionnels et de tous nos collaborateurs. [...]

[Pour cela], nous **investissons fortement dans la formation** [...], nous menons chaque année une enquête de qualité managériale [...]. Sur le volet **équilibre vie privée, vie professionnelle, au-delà du télétravail**, nous avons mis en place un grand nombre d'initiatives liées au bien-être, l'accès à une salle de sport, l'accès à un nutritionniste dans l'entreprise, l'accès à des soins ou des services particuliers de type conciergerie.

Florence Davy, www.lesechos.fr, 13/03/2014

6 Surlignez les actions de motivation mises en place chez PepsiCo.

7 Expliquez pourquoi cette fonction « animer et mobiliser » est indispensable pour atteindre les objectifs.

L'organisation va mobiliser les acteurs pour permettre l'orientation de leur activité vers la réalisation des objectifs en mettant en place des actions de motivation, de formation... Cette motivation supplémentaire des salariés les rendra plus efficaces et donc plus productifs.

DOC 4 La quatrième fonction du management : diriger

8 Indiquez l'objectif de l'entraîneur et ce qu'il fait pour l'atteindre.

L'entraîneur a comme objectif de faire gagner son équipe en guidant ses joueurs pour mettre en place la meilleure tactique possible.

9 Faites le lien entre la fonction « diriger » et les trois autres fonctions.

La fonction de direction demande à la fois de fixer des objectifs et de les contrôler, d'organiser les ressources humaines pour être plus efficace, mais aussi d'animer et de motiver les acteurs de l'organisation pour qu'ils atteignent les objectifs. Elle englobe donc les trois autres fonctions.

2

Le management stratégique et le management opérationnel

DOC 5 Des décisions stratégiques

En 2009, le président du département du Nord et les élus ont décidé de la nécessité de la construction d'un nouveau collège à Lille. En 2011, le magasin Lapeyre, qui se trouvait sur le site précédemment, a été détruit. Les travaux de construction, estimés à 38 millions d'euros, se sont déroulés de mai 2013 à août 2015. Les premiers élèves ont été accueillis en septembre 2015.

© Foucher

1 Citez la décision stratégique et indiquez ses principales caractéristiques.

Le président du département du Nord a décidé l'ouverture d'un nouveau collège à Lille. Cette décision a été prise six ans avant d'être réellement mise en place (long terme) et a coûté très cher (investissement de trois millions d'euros).

DOC 6 Des décisions opérationnelles

Maillon essentiel de la grande distribution, le chef de rayon gère et anime, avec l'aide de son équipe, un rayon spécialisé pour le rendre attractif : fruits et légumes, loisirs, poissonnerie... Son objectif : faire progresser le chiffre d'affaires pour répondre aux objectifs quantitatifs de sa direction. Son rôle repose sur quatre axes :

- la gestion commerciale : il sera responsable de son rayon en ce qui concerne la gestion des stocks, le chiffre d'affaires et les marges ;
- la gestion humaine : le chef de rayon exerce ses compétences d'animateur et participe activement à la gestion des salariés de son équipe (recrutement, plannings, congés) ;

- le merchandising : il organise la présentation du rayon et la mise en valeur de ses produits ;
- les relations commerciales : le chef de rayon est en lien direct avec les clients mais aussi avec les fournisseurs pour négocier les prix et les offres promotionnelles.

© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Le métier de chef de rayon chez Auchan



<http://tinyurl.com/hp96dhe>

1'16

2 Listez les décisions opérationnelles qui peuvent être prises par le chef de rayon.

Le chef de rayon choisit comment il organise son rayon, passe les commandes de ses produits (quels produits et quelle quantité), recrute son équipe et gère leurs congés, négocie les prix avec les fournisseurs...

3 Reliez les deux grands types de décisions à leurs caractéristiques (doc 5 et 6).



DOC 7 Les décisions de Sephora



Les enseignes de la parfumerie sont toutes en train de revoir leur stratégie pour redevenir attractives en utilisant un double levier : redéfinir l'expérience client en boutique en personnalisant

l'offre et les services ainsi qu'attirer davantage les clientes les plus jeunes.

Plutôt qu'un bouleversement de l'offre, Sephora préfère miser sur les services en boutiques en proposant, par exemple, de nouveaux bars à beauté dans une cinquantaine de magasins où les clientes peuvent échanger tout en se faisant maquiller et conseiller. Les magasins sont aussi tous équipés du « click & collect » (retrait des commandes web en boutique sous 3 h). De plus, la personnalisation est clé dans la stratégie de Sephora. « Depuis 2012, dans la totalité de notre parc, nos conseillères sont formées puis munies d'iPad disposant de l'application My Sephora qui leur permet de tout savoir sur nos clientes les plus fidèles en scannant leur carte de fidélité pour mieux les guider : les derniers produits achetés, leur profil beauté... »

Pour attirer davantage les plus jeunes, Sephora a mis en place des opérations qui leur sont dédiées, comme en allant sur les campus universitaires ou en créant Génération Sephora, un site dédié aux 14-17 ans. De plus Sephora est aussi très présent sur les réseaux sociaux, Facebook et Instagram.

Mirabelle Belloir, www.usine.nouvelle.fr, 17/06/2015

DOC 8 Quand GDF Suez devient Engie

En avril 2015, G. Mestrallet, PDG de GDF Suez annonce par surprise le changement de nom de son entreprise qui se nomme dorénavant Engie. Il justifie ce changement du fait de l'évolution du monde de l'énergie. De plus, la présence du groupe dans plus de 70 pays et sur l'ensemble des métiers de l'énergie impose ce nom simple

et fort, qui évoque l'énergie pour tous et dans toutes les cultures. Depuis, l'entreprise a dû modifier l'ensemble des noms de ses marques. Elle a également lancé de nombreuses campagnes de communication interne comme externe pour en informer les salariés et le public.

© Foucher

4 Complétez le tableau ci-dessous en distinguant les décisions qui relèvent du management stratégique et celles qui relèvent du management opérationnel.

	Management stratégique	Management opérationnel
Sephora	Proposer des services personnalisés en repensant totalement le contact avec les clients. Rajeunir la clientèle.	Création de bars à beauté dans 50 magasins. Service de « Click and Collect ». Formation puis utilisation d'iPad avec informations sur les clients pour mieux les conseiller. Création d'un site Internet dédié aux 14-17 ans. Présence sur les campus universitaires. Plus forte présence sur les réseaux sociaux.
Engie	Changement de nom du groupe.	Modification des noms des marques du groupe. Mise en place de campagnes de communication en interne et en externe.

A Les facteurs internes

DOC 9 Le cas Michel et Augustin



En 2004, les deux amis, Michel et Augustin, diplômés d'école de commerce, décident de quitter leurs emplois respectifs pour se faire plaisir et produire de manière artisanale des sablés. Dans un premier temps, ils sont seuls aux commandes de leur entreprise et réalisent leurs produits dans la cuisine d'Augustin pour les vendre aux commerçants du quartier. Le succès est au rendez-vous, leur gamme de produits va s'élargir rapidement : tout cela impose une professionnalisation de la production. Michel et Augustin doivent aussi embaucher des professionnels expérimentés et ne sont donc plus seuls à prendre les décisions. Ils sont aujourd'hui plus d'une cinquantaine de salariés et une dizaine de stagiaires.

Les salariés (les Trublions) sont réunis au sein des Bananeraies, bureaux de l'entreprise, qui se veulent un lieu convivial. L'importance de l'humain au sein de l'entreprise a bien été comprise par les deux fondateurs, qui souhaitent que leurs salariés soient heureux au travail. La notion de hiérarchie est présente mais pas celle de l'autorité. 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.

© Foucher

1 Montrez l'évolution de la taille de l'entreprise et les conséquences pour la prise de décisions.

Depuis 2004, l'entreprise est passée de deux créateurs sans salarié à une entreprise de plus de 50 salariés. Ils ont donc eu la nécessité de se professionnaliser et de partager la prise de décisions.

2 Expliquez pourquoi et comment l'histoire et la culture de l'entreprise influencent la gestion des ressources humaines chez Michel et Augustin.

L'entreprise a été créée par deux amis qui ont souhaité se faire plaisir en créant leur propre entreprise. Cela influence beaucoup la gestion des ressources humaines car ils veulent également que leurs salariés s'épanouissent dans leur travail, et favorisent la convivialité. Il n'y a pas de réelle autorité.

3 Montrez que cette gestion humaine n'est pas transposable à toutes les organisations.

Les grandes entreprises ne peuvent pas gérer de la même manière leurs salariés qui sont trop nombreux. De plus, dans certains domaines d'activité, il est impossible de ne pas mettre en place d'autorité, particulièrement quand il y a du travail à la chaîne.

4 Définissez les facteurs de contingence internes et listez en plusieurs.

Un facteur de contingence interne est propre à l'organisation et influence les décisions et les actions de cette organisation. Cela peut être l'âge, la culture, la taille ou l'histoire de l'organisation.

B Les facteurs externes

DOC 10 Évolution de l'environnement technologique

Le prix des Nouvelles pratiques numériques a été attribué à Xavier Broseta (directeur des ressources humaines et de la politique sociale chez Air France) pour le lancement des plates-formes digitales « My Learning » et de « My Learning Executive ». Deux outils collaboratifs, à la hauteur des enjeux auxquels le management est confronté, intégrés dans une démarche de *social learning**. Objectif : appuyer le plan stratégique et développer les compétences des managers dans l'entreprise, avec

une seule ambition : faire de l'apprentissage un plaisir.

* *Social learning* : approche collaborative de la transmission des savoirs : les outils numériques permettent de regrouper, structurer et diffuser les savoirs informels détenus par certains salariés de l'organisation.

Thibaud Viotte, www.andrh.fr, 14/09/2015

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Air France – Prix du DRH numérique 2015

<http://tinyurl.com/zzjuk3p>

1'25



5 Présentez la particularité du système de formation mis en place chez Air France.

Air France a mis en place un système de formation en ligne. Cette formation repose sur les savoirs des salariés qui vont les transmettre à leurs collègues via les plates-formes en ligne.

6 Montrez comment le développement de l'environnement technologique a modifié le management des organisations, en donnant des exemples.

Les nouvelles technologies ont influencé le management dans les organisations car elles ont dû les intégrer dans leur prise de décision. Exemples possibles : modes de communication, stockage des données, gestion des ressources humaines...

DOC 11 Effi-Sciences s'adapte à l'environnement

L'entreprise Effi-Sciences, créée en 2004, est une entreprise de formation autour des connaissances scientifiques. Parmi ses clients, l'entreprise compte des organisations qui souhaitent mettre à jour les savoirs scientifiques de leurs salariés. Dès 2007, Effi-Sciences a souhaité mettre en place une politique de développement durable. L'une de ses décisions fut de limiter l'utilisation inutile du papier. Pour cela, en 2010, elle a équipé l'ensemble de ses formateurs de tablettes numériques afin d'éviter l'impression des supports

pédagogiques qui sont des documents souvent très fournis. Tous les stagiaires reçoivent les supports en format numérique.

L'entreprise a rapidement vu son chiffre d'affaires augmenter. Mais depuis 2012, suite à la crise économique, de nombreuses entreprises qui faisaient appel à Effi-Sciences ont décidé d'arrêter leur contrat pour limiter leurs dépenses. L'entreprise doit donc rechercher des solutions et prendre des décisions pour éviter une baisse trop importante de son chiffre d'affaires.

© Foucher

7 Surlignez dans le document les éléments qui montrent que l'environnement écologique (d'une couleur) et économique (d'une autre couleur) influence le management de l'entreprise.

8 Expliquez pourquoi les pratiques du management doivent s'adapter à l'environnement (docs 10 et 11).

Les organisations s'intègrent dans un environnement qu'elles doivent prendre en compte lorsqu'elles prennent des décisions. Chaque organisation a un contexte qui lui est propre et donc des pratiques managériales qui seront adaptées à celui-ci.

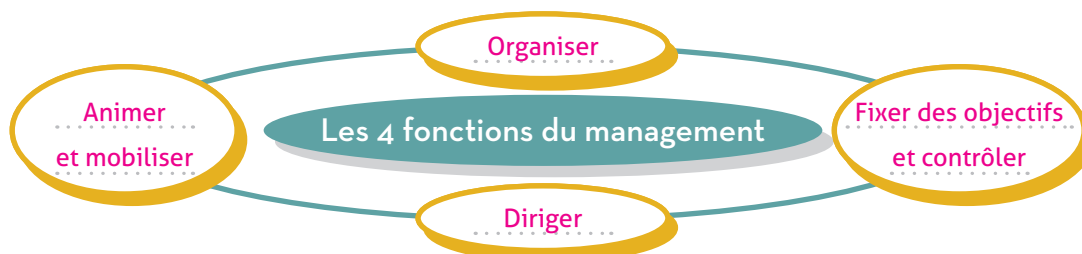
Facteurs de contingence : facteurs internes ou externes qui influencent les décisions et les actions de l'organisation.

Management opérationnel : ensemble des décisions prises aux niveaux intermédiaires ayant un impact sur la gestion quotidienne de l'organisation, et qui permettent la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Management stratégique : ensemble des décisions prises par la direction et qui impactent toute l'organisation sur du long terme (décisions difficilement réversibles).

1

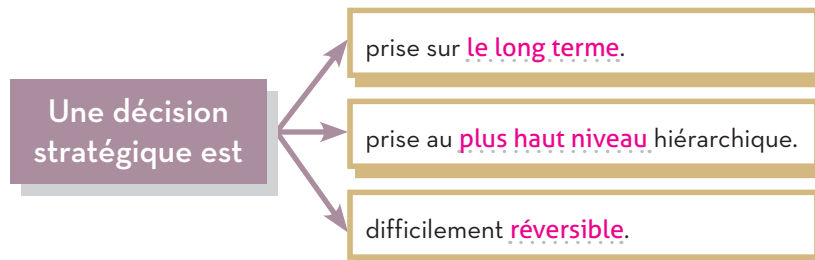
Les grandes fonctions du management



2

Le management stratégique et le management opérationnel

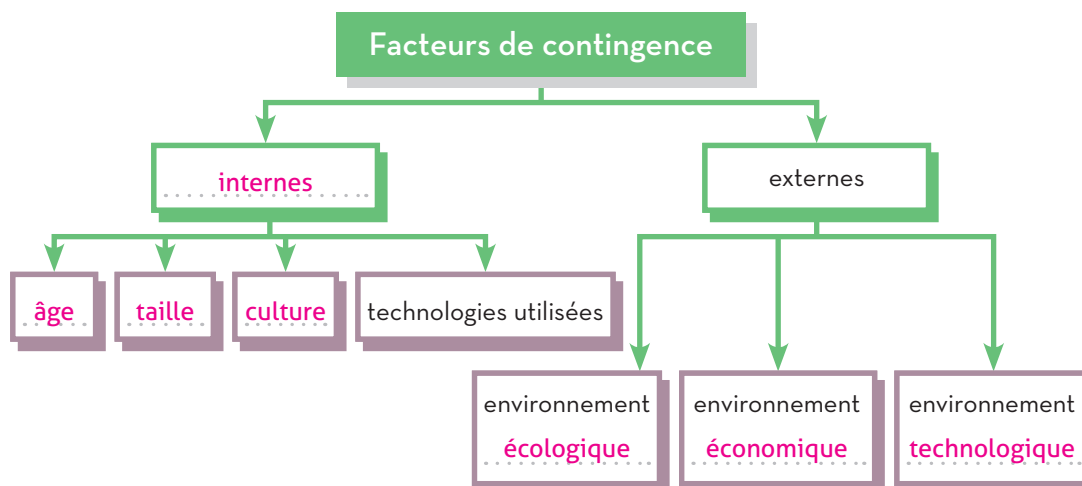
Selon le niveau de décision, on distingue le management opérationnel et le management stratégique. Le management stratégique concerne la prise de décisions stratégiques alors que le management opérationnel est la mise en place sur le terrain des décisions stratégiques.



3

Les facteurs de contingence

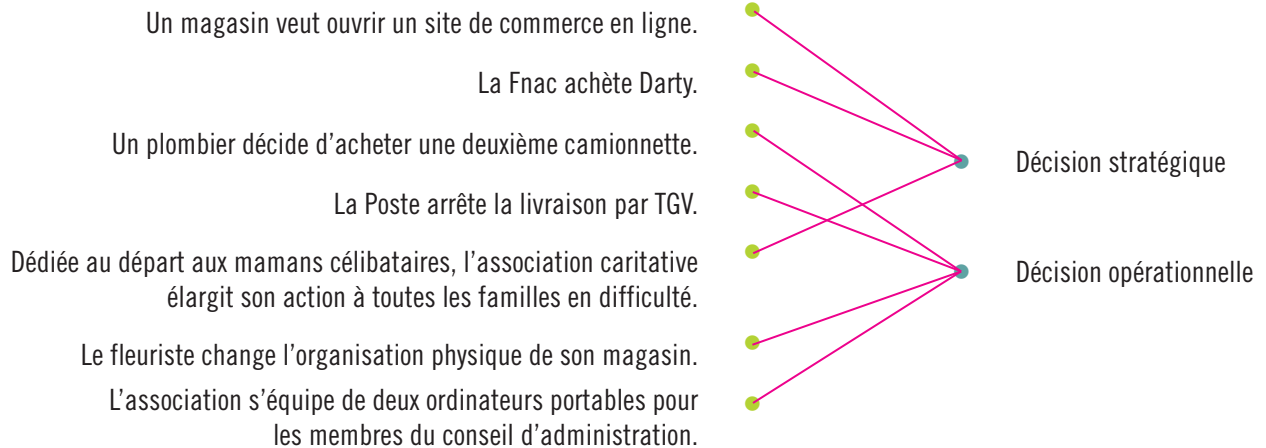
Les organisations doivent prendre en compte les facteurs de contingence externes (qui concernent l'environnement) et internes (qui sont propres à l'organisation), pour agir et prendre des décisions.



TESTEZ-VOUS!

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

1 Reliez chaque cas à la décision stratégique qui correspond.



2 Gardez la ou les propositions qui vous paraissent satisfaisantes en les entourant.

- Le management d'une organisation peut se définir comme :
 - l'art de faire un profit le plus important possible ;
 - la manière de satisfaire ses clients ;
 - l'art de diriger une organisation.
- Le management stratégique correspond aux décisions :
 - prises de manière quotidienne ;
 - prises sur du long terme ;
 - prises par le haut niveau hiérarchique.
- Les facteurs de contingence :
 - influencent le management de l'organisation ;
 - sont internes à l'organisation ;
 - permettent à l'organisation de prendre des décisions de manière plus rapide ;
 - sont toujours identiques.

3 Surlignez les facteurs de contingence de la ville d'Angers.

Angers est au premier rang des grandes villes françaises où il fait bon vivre.

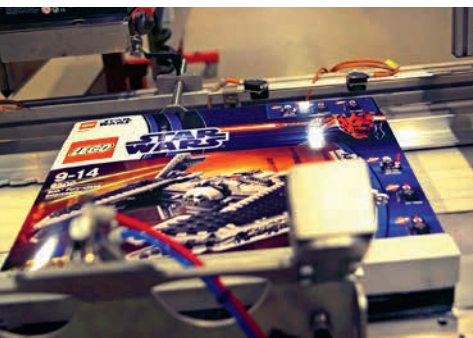
Ce classement s'explique par la vitalité économique et la performance de ses entreprises. Mais il révèle aussi une capacité à créer un environnement favorable à leur développement.

La politique d'intermodalité des transports et le maillage en étoile de l'agglomération permettent de garantir une fluidité de déplacement et un juste équilibre entre ses nombreux pôles d'activité économique.

Angers a ressenti très tôt le besoin de mettre en cohérence ses actions dans les domaines économique, environnemental et dans ses rapports avec les habitants. Dès 1992, la ville adopte une charte pour l'écologie urbaine. En 1999, la collectivité lance le projet « Angers, ville durable » en 2011, la ville lance officiellement son Plan climat énergie.

Au cœur d'un magnifique site naturel, riche d'un patrimoine architectural exceptionnel, à Angers chaque habitant s'épanouit vraiment au contact d'un environnement culturel accessible et exigeant, en bénéficiant d'une offre de loisirs dynamique et diversifiée.

ENTRAÎNEZ-VOUS!



Le succès de Lego

DOC 1 Lego annonce des profits en hausse de 15 % et l'arrivée de briques sans pétrole

Alors que l'économie européenne tourne encore au ralenti, le géant danois affiche une santé financière et commerciale exceptionnelle, avec une croissance de 13 % du chiffre d'affaires en 2014. Et le groupe danois souhaite continuer son développement. En plus de ses projets d'innovation produits, l'entreprise a investi 3,1 milliards de couronnes en 2014 (415 millions d'euros) dans la construction de nouveaux sites de production (en Hongrie et en Chine notamment)

DOC 2 Lego devient le nouveau numéro un mondial du jouet

Au premier semestre 2014, les ventes de Lego dépassent celles du leader mondial, Mattel. [...] Ces derniers mois, l'entreprise danoise a bénéficié du succès mondial de son premier long-métrage (*The Lego Movie*) décliné en jouets (...). En outre, avec la crise, les célèbres briques en plastique surfent sur la vogue des jeux de construction, transgénérationnels, rassurants pour les parents. [...] Depuis cinq ans, les performances du danois ont notamment été dopées par le succès de ses derniers lancements, parmi lesquels *Les Légendes de Chima*, [...] et les *Lego Friends*, la collection de Lego aux couleurs pastel dédiée aux fillettes, sortie il y a deux ans et qui avait nécessité quatre années de préparation. [...]

ou d'extension d'usines existantes (comme en République tchèque et au Mexique).

Enfin, Lego vient de se fixer un objectif ambitieux : il se donne jusqu'en 2030 pour inventer un plastique sans pétrole. L'inventeur de la brique miniature y consacra 135 millions d'euros et il a créé un centre de recherche consacré à ce projet au cœur de son siège danois. L'entreprise y fera travailler cent personnes – chercheurs, ingénieurs – en lien avec universités, laboratoires et ONG du monde entier.

© Foucher

Cette consécration est une belle revanche pour le Danois qui revient de loin. Victime au début des années 2000 de la concurrence des jeux vidéo, Lego s'était lancé dans une diversification hasardeuse. En 2004, son actuel PDG [petit-fils du créateur] Jorgen Vig Knudstorp, a choisi de revenir aux sources, avec la brique, en privilégiant l'innovation : plus de la moitié des collections sont renouvelées chaque année. [...] Après avoir lancé des jeux de société et des toupies à construire (*Ninjago*) qui ont fait un carton, il s'essaye aujourd'hui avec succès au multimédia. Ses jeux vidéo (*Batman*) sont parmi les plus vendus au monde. [...] Sans parler du premier long-métrage à la gloire des célèbres briques sorti en février.

© Keren Lentschner, lefigaro.fr, 04/09/2014

LE DÉCLIC



1 Pour répondre aux questions, il est essentiel de bien structurer sa réponse. Certaines questions peuvent appeler à faire un tableau pour bien organiser ses idées. C'est ici le cas de la question 1.

2 Identifier signifie « repérer précisément » un ou des éléments d'une question, d'un mécanisme, d'une situation. Quand on demande d'identifier plusieurs éléments comme dans la question 2, répondre sous forme de liste peut permettre de mieux organiser ses idées.

- 1 Listez et expliquez les différents facteurs de contingence internes et externes qui influencent le management de Lego.
- 2 Identifiez les décisions stratégiques citées dans les documents.
- 3 Après avoir identifié le facteur de contingence, la décision stratégique et la décision opérationnelle présentés dans le **doc 1**, expliquez le lien entre les trois.

Corrigé – Entraînez-vous !

Le succès de Lego

Listez et expliquez les différents facteurs de contingence internes et externes qui influencent le management de Lego.

Facteurs externes	
Environnement économique : - Économie européenne au ralenti - Concurrence des jeux vidéo	La crise économique en Europe pourrait entraîner une baisse. Les enfants délaissent les Lego pour les jeux vidéo.
Évolution de la société : - Vogue des jeux de construction, transgénérationnels	Les parents achètent des jouets qu'ils connaissent et qui vont les rassurer.
Environnement écologique : - Politique de développement durable avec la protection de l'environnement	L'entreprise choisit de faire attention aux effets négatifs de sa production et donc d'éviter l'utilisation du pétrole.
Facteurs internes	
Histoire : - Le dirigeant est le petit-fils du créateur.	L'entreprise reste familiale malgré son succès.
Taille : - Numéro un mondial du jouet	Son pouvoir est très important sur le marché du jouet, surtout depuis dix ans.

Identifiez les décisions stratégiques citées dans les documents.

Nous pouvons trouver ici de nombreuses décisions stratégiques :

- projets d'innovation produits ;
- construction de nouveaux sites de production (en Hongrie et en Chine, notamment) ou d'extension d'usines existantes (comme en République Tchèque et au Mexique) ;
- sortie d'un film Lego ;
- lancement de nouvelles gammes dont une dédiée aux filles ;
- diversification dans les jeux vidéo.

Après avoir identifié le facteur de contingence, la décision stratégique et la décision opérationnelle présentés dans le doc 1, expliquez le lien entre les trois.

Nous pouvons voir que Lego souhaite faire attention à son empreinte écologique. C'est le facteur de contingence.

Elle prend alors une décision stratégique : inventer un plastique sans pétrole.

Enfin, elle prend une décision opérationnelle : elle va ouvrir un centre de recherche consacré à ce projet puis embaucher cent personnes pour faire les recherches nécessaires.

Le facteur de contingence a donc influencé la décision stratégique, qui est ensuite déclinée sous forme de décision opérationnelle.

2

Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

Synthèse rédigée

1 Les grandes fonctions du management

- **Fixer des objectifs et contrôler** : après avoir établi une stratégie, l'organisation va définir des objectifs cohérents. Il est ensuite indispensable, pour l'organisation, de contrôler la bonne atteinte des objectifs fixés en comparant avec ses résultats.
- **Organiser** : l'organisation va structurer la production, en divisant le travail en tâches, en les répartissant puis en les coordonnant pour produire de manière efficace, pour atteindre les objectifs. Organiser permet de maintenir la cohérence des activités de l'organisation.
- **Animer et mobiliser** : l'organisation va mettre en place des moyens de coopération entre les acteurs de l'organisation pour les mobiliser. En les motivant, cela va favoriser la réalisation des objectifs. Cela va passer par des actions sur la rémunération et sur d'autres facteurs comme les conditions de travail, l'autonomie, la prise de responsabilités, le parcours professionnel (formation, évaluation), etc.
- **Diriger** : c'est une fonction transversale car elle demande à l'organisation de fixer des objectifs et de les contrôler, d'organiser les ressources humaines mais aussi de les animer, de les mobiliser. La fonction principale du dirigeant est de prendre des décisions destinées à la réalisation des objectifs généraux de l'organisation.

2 Le management stratégique et le management opérationnel

• Qu'est-ce que le management stratégique ?

Le management stratégique consiste à faire des choix stratégiques pour l'organisation sur le long terme. Ces décisions stratégiques impactent l'ensemble de l'organisation de manière globale. Elles sont prises à un haut niveau hiérarchique, généralement l'équipe dirigeante de l'organisation, et elles engagent l'organisation sur le long terme. Elles sont difficilement réversibles, c'est-à-dire qu'il est difficile d'annuler les effets de ces décisions.

• Qu'est-ce que le management opérationnel ?

Le management opérationnel consiste à rendre opérationnels les objectifs stratégiques déterminés par la direction de l'organisation. C'est la gestion quotidienne de l'organisation.

Les décisions opérationnelles sont prises à court terme, aux niveaux intermédiaires. Elles peuvent être répétitives et sont prises à tous les niveaux de l'organisation. Elles ne concernent généralement qu'une partie de l'organisation.

Les objectifs du management opérationnel doivent toujours être en cohérence avec ceux du management stratégique.

3 Les facteurs de contingence

Les facteurs de contingence sont des éléments qui influencent les décisions et les actions d'une organisation. Il est donc impossible de définir un modèle « parfait » de management.

Les organisations doivent prendre en compte les facteurs de contingence internes (qui lui sont propres) et les facteurs de contingence externes (qui viennent de l'environnement). Il est donc impossible de définir un modèle « parfait » de management, qui pourrait s'appliquer à toutes les organisations.

A Les facteurs internes

- **L'âge de l'organisation** : dans une entreprise récente, les pratiques de management ne sont pas formalisées et les décisions sont souvent prises de manière collaborative. Ce n'est que rarement le cas pour des organisations plus anciennes, qui sont plus organisées.
- **La taille de l'organisation** : les structures de management sont différentes au sein des organisations en fonction de leur taille. Une toute petite entreprise sera souvent moins hiérarchisée qu'une grande structure, qui ne peut fonctionner qu'avec une division des tâches très précise.
- **La culture de l'organisation** : la culture, c'est-à-dire les valeurs et les croyances partagées dans l'organisation, a une influence majeure sur le management mis en place.
- **La technologie** : les technologies utilisées et les innovations dans l'organisation influencent les pratiques de management et les décisions prises.

B Les facteurs externes

- **L'environnement écologique** : de plus en plus, l'organisation doit prendre en compte la sensibilité des consommateurs face aux conséquences environnementales de la production des organisations. Elle doit donc prendre des décisions en tenant compte de ce nouvel aspect.
- **L'environnement économique** : la crise économique, l'évolution du chômage ou la variation du prix des matières premières vont influencer les décisions et les pratiques managériales.
- **L'environnement technique et technologique** : l'évolution des TIC (technologies de l'information et de la communication : Internet, la téléphonie mobile, les logiciels informatiques...) transforme les outils au service des managers et modifie donc leurs pratiques de management.

Vers le BAC!

THÈME 1

Le rôle du management dans la gestion des organisations

Bigard : le boucher qui ne fait pas de quartier

À l'aide de vos connaissances et de la ressource documentaire jointe, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes.

- 1 Réalisez la caractérisation de l'entreprise Bigard en mettant en évidence les critères suivants : type, finalité, champ d'action géographique, ressources humaines, matérielles et financières.
- 2 Indiquez les décisions qui relèvent de la décision stratégique.
- 3 Relevez les actions de motivation mises en place par l'entreprise Bigard à l'égard de ses salariés.
- 4 Montrez que la gestion du dirigeant peut être qualifiée d'autoritaire.

Document

Qui est donc ce terrible M. Bigard capable de balader un ministre ? On aurait aimé lui poser la question mais, à l'image de ce milieu très secret, il fuit les médias. [...]

Propriétaire d'une vingtaine d'abattoirs, [...] son groupe abat 40 % des bovins français (30 000 têtes de bétail par semaine) et aussi 20 % des porcs. Avec 14 000 salariés, un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros et des bénéfices de 30 millions d'euros selon les derniers comptes publiés, en 2013, son entreprise est l'une des rares à encore bien se porter dans la branche. Pas un mince exploit. La baisse de la consommation de viande de boucherie (- 15 % depuis 2000) et la concurrence des abattoirs allemands, qui utilisent de la main-d'œuvre détachée à 7 euros l'heure, tirent les prix vers le bas. [...]

Boulimique, il a changé de dimension en rachetant ses concurrents du sud-ouest, Codevia et Sodavy, en 2002. Puis Charal, une marque très connue, en 2007. Deux ans plus tard, c'était au tour de Socopa, une grosse coopérative avec une vingtaine de sites, de passer sous sa coupe. « Le patron sait ce qu'il pèse en emplois, en particulier en Bretagne (sept abattoirs). Jean-Paul Bigard a eu la gentillesse de laisser le siège à Quimperlé, mais il vit à Paris et

on ne le voit jamais », explique un conseiller municipal. [...] Jean-Yves Le Drian, tête de liste PS pour les régionales, le tiendrait ainsi, sagement, « en haute estime ». Même le délégué CGT pèse ses mots. « Il fait la chasse aux soi-disant absentéistes, accuse Michel Le Goff, qui défend régulièrement des collègues aux prud'hommes. Mais je reconnais que, côté salaire, mutuelle ou formation, nous ne sommes pas les plus mal lotis. » Chez Bigard, le Smic est bonifié de 10 à 15 % et la prime de résultat atteint un mois complet les bonnes années.

Ceux qui se plaignent le plus de Jean-Paul Bigard sont les éleveurs, qui l'accusent de les étrangler. Dernier exemple en date, le numéro 1 de la viande ne respecte pas les revalorisations sur le prix du bœuf décidées en juin par l'ensemble de la filière. [...] Des éleveurs vont souvent manifester devant ses abattoirs, mais ils ne sont pas si nombreux que ça [...]. Le climat n'est pas non plus au beau fixe avec les producteurs de porcs. En accord avec son principal concurrent, Cooperl, Bigard a décidé début août de ne plus tenir compte des cotations du marché au cadran de Plérin (Côtes-d'Armor) pour imposer ses propres prix. [...]

...

Document (suite)

Plus étonnant, il joue aussi le rapport de force avec la grande distribution. Ses marques Charal, Socopa et Bigard dominent le rayon boucherie et, sur un créneau comme le steak haché, il n'est pas loin de tenir 70 % des approvisionnements, MDD* comprises. [...]

C'est surtout avec Michel-Édouard Leclerc et Thierry Cotillard, le directeur d'Intermarché, que les rapports sont tendus. Ces deux-là disposent en effet de leurs propres abattoirs, Kermené pour Leclerc et Jean Rozé pour Les Mousquetaires. Cette diversification leur permet à la fois d'échapper à

l'emprise de Bigard et aussi, à l'occasion, de proposer de meilleurs prix aux éleveurs. Une situation qui l'exaspère littéralement. Avec Intermarché, le passif s'est encore alourdi, en septembre 2014, quand l'enseigne a repris les abattoirs Gad, que lorgnait également le groupe de Quimperlé. L'ambiance est devenue glaciale avec Dominique Langlois, directeur de Jean Rozé et président de l'interprofession Bétail et Viande. [...]

*MDD : Marque de distributeur

Éric Wattez, www.capital.fr, 12/01/2016

Corrigé – Vers le bac !

Thème 1 Le rôle du management dans la gestion des organisations

Bigard : le boucher qui ne fait pas de quartier

Réalisez la caractérisation de l'entreprise Bigard en mettant en évidence les critères suivants : type, finalité, champ d'action géographique, ressources humaines, matérielles et financières.

Type d'organisation	Organisation à finalité lucrative
Finalité	Maximiser les profits et pérenniser
Champ d'action géographique	Bigard est une entreprise dont le champ d'action géographique est national, le siège social est à Quimperlé.
Ressources humaines	14 000 salariés
Ressources matérielles	L'organisation dispose d'une vingtaine d'abattoirs dont un certain nombre de sites ont été rachetés à la concurrence.
Ressources financières	L'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros et des bénéfices de 30 millions d'euros.

Indiquez les décisions qui relèvent de la décision stratégique.

Le rachat par Bigard de ses concurrents du Sud-Ouest, Codevia et Sodavy, puis de Charal ainsi que d'une coopérative avec une vingtaine de sites. Les décisions prises à l'égard des éleveurs et de la grande distribution relèvent également de la décision stratégique car elles sont prises par le dirigeant.

Relevez les actions de motivation mises en place par l'entreprise Bigard à l'égard de ses salariés.

L'entreprise a mis en place des actions qui motivent les salariés telles que la bonification de 10 à 15 % du Smic, des primes de résultat pouvant atteindre un mois complet. Les actions de formation et la protection des salariés par des mutuelles d'assurance entrent également dans les actions de motivation.

Montrez que la gestion du dirigeant peut être qualifiée d'autoritaire.

La gestion du dirigeant peut être qualifiée d'autoritaire car il ne respecte pas les revalorisations des prix du bœuf prises par l'ensemble des producteurs de la filière. De même, il a décidé de ne plus tenir compte des cotations du marché des producteurs de porcs, en imposant ses propres prix. Enfin, il a instauré un rapport de force avec les distributeurs, en particulier Leclerc et Intermarché qui lui font concurrence.

LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE

se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?

3



NOTIONS

- bien, service
- finalité lucrative, profit
- ressources
- valeur ajoutée et bénéficiaires
- parties prenantes
- pérennité
- finalité sociale
- responsabilité sociétale de l'entreprise
- types d'entreprises : statut, taille, secteur, métier

Florent cherche un stage

Florent, étudiant en BTS MUC, est à la recherche d'une entreprise pour un stage dans le cadre de sa formation. Il demande à son amie Sarah de l'aider dans ses recherches.

Dis Sarah, je recherche un stage, mais dans ce labyrinthe d'entreprises de biens et de services, je ne sais plus laquelle retenir.

Difficile de savoir ce qui m'intéresse le plus... Tu as des exemples ?



Le plus important à différencier, Florent, c'est que certaines entreprises produisent des biens et d'autres des services.



Moi j'ai fait un stage chez BlaBlaCar, une société qui met en relation des conducteurs avec des passagers. Sofiane est en stage à la Caisse d'Épargne, une société bancaire, et Alix, pour son job d'été, va assembler des pièces automobiles chez Renault.

- 1 Relevez dans la discussion de Florent et Sarah les entreprises qui produisent un bien ou un service.

Entreprise de services : BlaBlaCar et la Caisse d'Épargne.

Entreprise de biens : Renault.

- 2 Proposez aux deux amis des entreprises qui pourraient concurrencer Renault et la Caisse d'Épargne.

Entreprises concurrentes de Renault : PSA, Citroën.

Entreprises concurrentes de la Caisse d'Épargne : Banque Populaire, BNP, Société Générale.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Responsabilité et profit

<http://tinyurl.com/osylbxg>

1'58

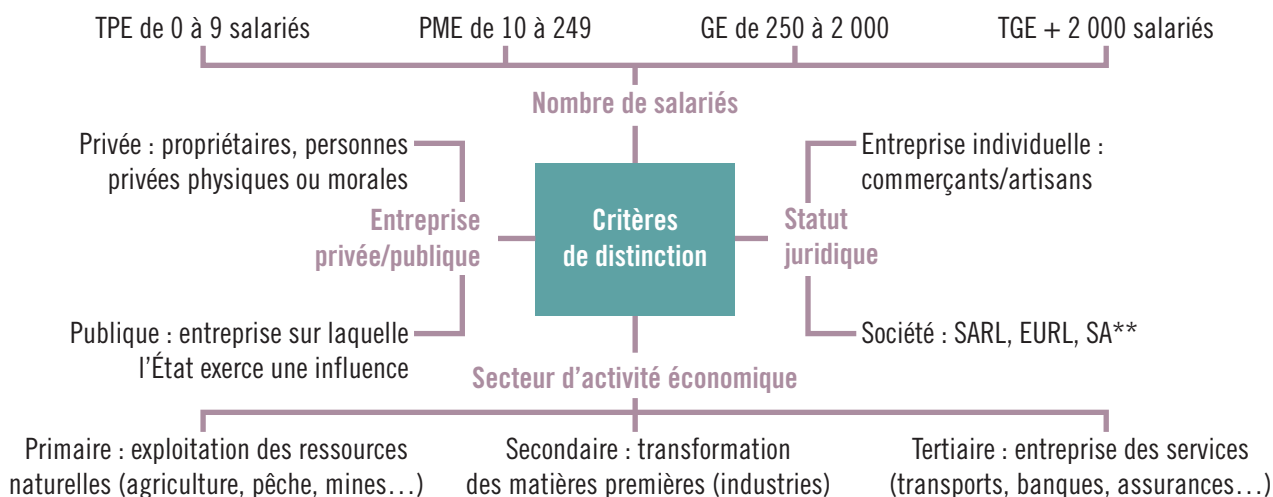


- 3 Précisez quelles sont les finalités principales des entreprises.

Les principales finalités poursuivies par les entreprises sont la réalisation des profits, mais elles axent aussi de plus en plus leur finalité sur le bien-être des salariés.

A La typologie des entreprises

DOC 1 La classification des entreprises



*TPE = Très Petites Entreprises ; PME = Petites et Moyennes Entreprises ; GE = Grandes Entreprises ; TGE = Très Grandes Entreprises.

**SARL : Société À Responsabilité Limitée ; EURL : Entreprise Unipersonnelle À Responsabilité Limitée ; SA : Société Anonyme.

© Foucher

1 Relevez les critères de classification des entreprises.

Secteur d'activité, nombre de salariés, statut juridique, entreprise publique ou privée.

2 Surlignez les bonnes réponses pour chaque entreprise.

Entreprises

McDonald's
PSA Peugeot Citroën
Air France
SNCF
Engie (ex GDF Suez)

Secteur d'activité

Services ou Industrie ?
Services ou Industrie ?
Services ou Industrie ?
Services ou Industrie ?
Services ou Industrie ?

Type d'entreprise

Privée ou Publique ?
Privée ou Publique ?
Privée ou Publique ?
Privée ou Publique ?
Privée ou Publique ?

DOC 2 Qu'est-ce qu'une PME ?

La catégorie des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes... Sur 2,9 millions d'entreprises, 2,7 sont des microentreprises qui interviennent dans les secteurs du commerce, des services ou de l'artisanat. Les PMI (Petites

et Moyennes Industries) sont particulièrement innovatrices, on les trouve dans l'agroalimentaire, l'aéronautique... La majorité d'entre elles sont des entreprises privées.

www.insee.fr

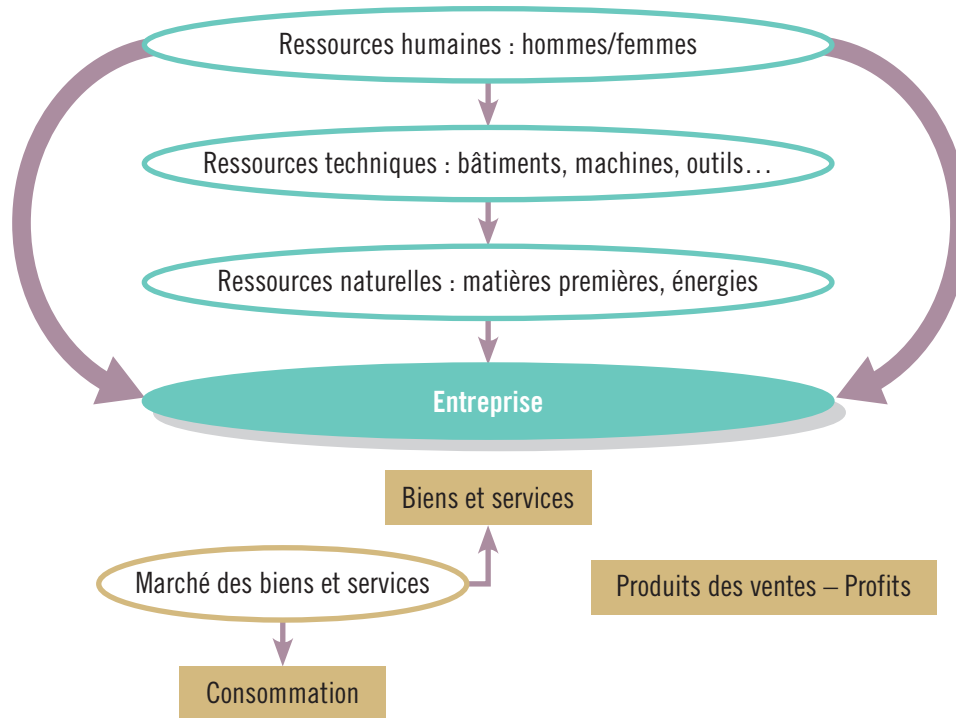
3 Indiquez les critères de classification de la PME, selon l'Insee.

L'Insee utilise des critères de taille et de secteur d'activité pour classer la PME.

B Les entreprises, productrices de biens et de services

DOC 3 Essen-ciel

L'entreprise Essen-ciel est une TPE familiale qui produit et distille des huiles essentielles pour la fabrication de cosmétiques. Ces huiles sont issues d'une agriculture qui préserve l'environnement. L'entreprise combine des ressources afin de produire et satisfaire les besoins d'une clientèle exigeante.



© Foucher

- 4** Citez les différents besoins que les biens et services produits par l'entreprise Essen-ciel sont capables de satisfaire.

L'entreprise satisfait des besoins des clients à la recherche de produits cosmétiques.

- 5** Relevez les différentes ressources nécessaires à l'entreprise pour assurer sa production.

L'entreprise utilise les compétences des ressources humaines (salariés) ainsi que les ressources techniques composées de machines, outils, équipements, et des ressources naturelles, en particulier les plantes aromatiques, l'énergie pour la distillation, etc.

DOC 4 Biens ou services

Un bien est un objet matériel ou corporel destiné à être consommé, par exemple un livre. Un service est un objet incorporel ou immatériel produit par l'activité humaine, par exemple un service rendu par l'enseignant.

© Foucher

- 6** Donnez des exemples de biens et de services autres que ceux proposés dans le document.

Biens : ordinateur, tableau, mobilier de bureau...

Services : prestations du médecin, du coiffeur...

2

Les entreprises, le profit et les parties prenantes

A La création de richesse

DOC 5 Maelle, une artiste en vogue



Maelle est une jeune femme créatrice de jeux d'antan en bois. Elle a une clientèle de plus en plus séduite grâce au phénomène de mode « vintage ». Elle travaille essentiellement différentes variétés de bois, tels que le bouleau, le hêtre qui sont des bois robustes et faciles à utiliser. Ses ventes se font exclusivement sur Internet. Sa dernière création, dont elle est fière, est un billard hollandais : le but du jeu est de lancer les palets dans des compartiments. Le prix du billard est fixé à 352 euros. Les fournitures et pièces qui ont servi à Maelle pour la fabrication de son billard lui ont coûté 108 euros. La différence va permettre à Maelle de payer ses impôts, son aide d'atelier, son loyer et les frais inhérents à la réalisation de son jeu.

© Foucher

1 Précisez comment on peut calculer la création de richesse réalisée par l'entreprise de Maelle.

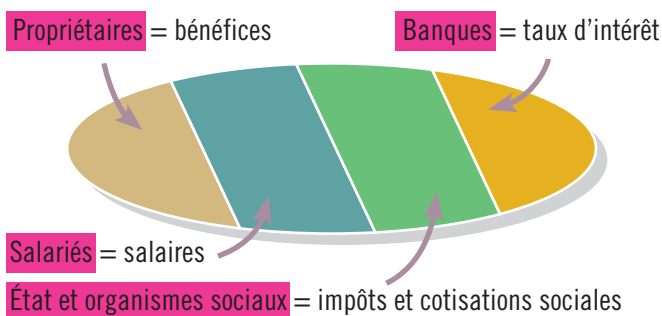
Richesse réalisée par l'entreprise de Maelle = valeur de la production – achats de fournitures auprès d'autres entreprises, soit $352 - 108 = 244$ euros.

DOC 6 Valeur ajoutée et profit

La valeur ajoutée est la différence entre la valeur finale de la production et la valeur des biens qui ont servi à la production, c'est-à-dire les consommations intermédiaires comme les matières premières, par exemple. La richesse produite par l'entreprise est répartie entre tous les acteurs économiques qui ont contribué à sa création.

Le profit est le solde positif entre les ventes et les coûts de revient de l'entreprise. Il représente la rémunération des propriétaires (par rapport à leur prise de risque).

Répartition de la richesse



© Foucher

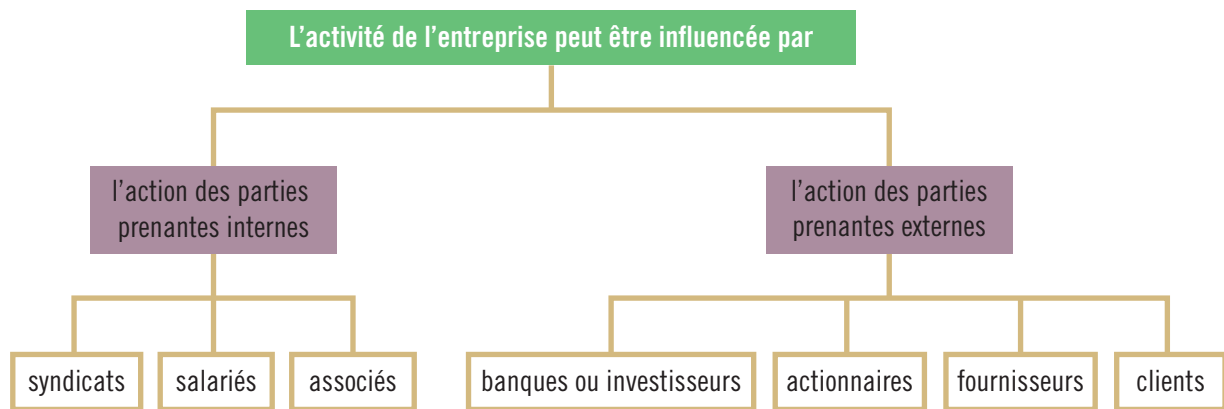
2 Surlignez sur le schéma ci-dessus les acteurs économiques rémunérés par la création de richesse.

3 Indiquez la différence qui existe entre création de richesse et profit.

La création de richesse diffère du bénéfice car elle va permettre de rémunérer tous les acteurs économiques qui ont participé à sa création. Le profit est ce qui va rester lorsque toutes les charges sont déduites. Il va permettre de rémunérer les propriétaires de l'entreprise.

B Le rôle des parties prenantes de l'entreprise

DOC 7 Les parties prenantes internes et externes



© Foucher

- 4 Complétez la deuxième colonne avec la liste suivante : fournisseur, client, associé, salarié, actionnaire.

Situation	Parties prenantes	Internes	Externes
Loïc a racheté une partie de l'entreprise familiale depuis cette année.	Associé	×	
Nadia est propriétaire de la société DessAnges, elle a pour devise de livrer ses clients « en temps et en heure ».	Fournisseur		×
Jérémy a acheté des actions d'une grande société, il envisage de les revendre dans quelque temps pour réaliser une plus-value.	Actionnaire		×
Anaëlle ne consomme que les produits respectueux de l'environnement.	Client		×
Après une série de CDD, Ally vient de signer un CDI dans l'entreprise de formation.	Salarié	×	

- 5 Indiquez en cochant la bonne case s'il s'agit de parties prenantes internes ou externes.

DOC 8 L'influence des parties prenantes sur l'entreprise

Les parties prenantes sont les individus ou groupes d'individus qui agissent directement ou indirectement sur l'activité de l'entreprise. C'est le cas de l'entreprise Bio pour tous qui a développé un label bio répondant aux attentes environnementales de ses clients. En outre, elle a accepté d'aménager le temps de travail à la demande de ses salariés.

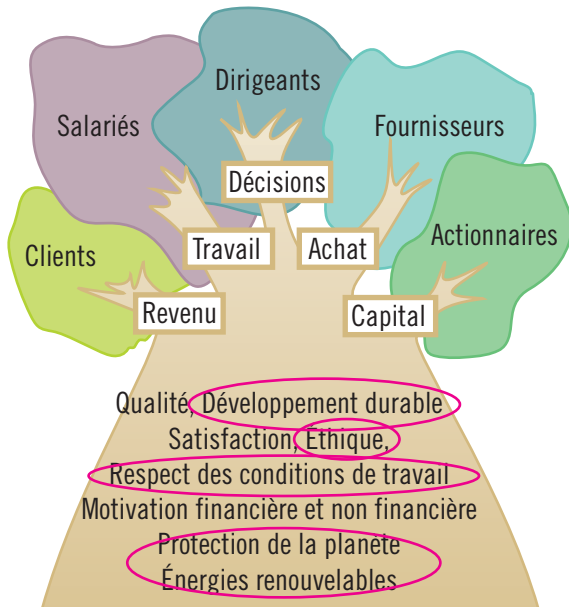
© Foucher

- 6 Précisez pourquoi il est important pour l'entreprise Bio pour tous de tenir compte de l'opinion de ses clients et de ses salariés.

Bio pour tous doit être en mesure de répondre aux attentes des parties prenantes si elle veut établir des relations sans conflits éventuels. Elle doit maintenir une cohésion si elle veut travailler sereinement.

A La prise en compte de l'environnement

DOC 9 La finalité sociétale



© Foucher

DOC 10 La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)

La RSE consiste, pour une entreprise, à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ses activités opérationnelles et dans les stratégies qu'elle met en place. Il s'agit également, pour une entreprise, d'interagir avec les parties prenantes (clients, fournisseurs) pour intégrer ces préoccupations dans leurs relations.

www.journaldunet.com

1 Entourez les notions en relation avec le développement durable.

DOC 11 Un labo engagé



Le laboratoire Expanscience applique depuis de nombreuses années une démarche de RSE pour préserver les ressources naturelles à long terme. Il s'est en effet engagé de manière formelle auprès des organisations internationales dans le cadre du Pacte mondial des Nations, mais aussi par l'élaboration de chantiers d'écoconception, d'achats responsables ou des actions sociétales. Il contribue par ses engagements aux enjeux du développement durable (DD).

© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

La RSE et le DD, les nouveaux outils de performance



<http://tinyurl.com/qegb9vq>

2'45

2 Indiquez quelles relations peut-on faire entre développement durable et RSE (docs 10 et 11).

Le développement durable permet la préservation des ressources naturelles à long terme, la RSE intègre dans ses objectifs la notion de développement durable. Les deux notions ont donc la même finalité.

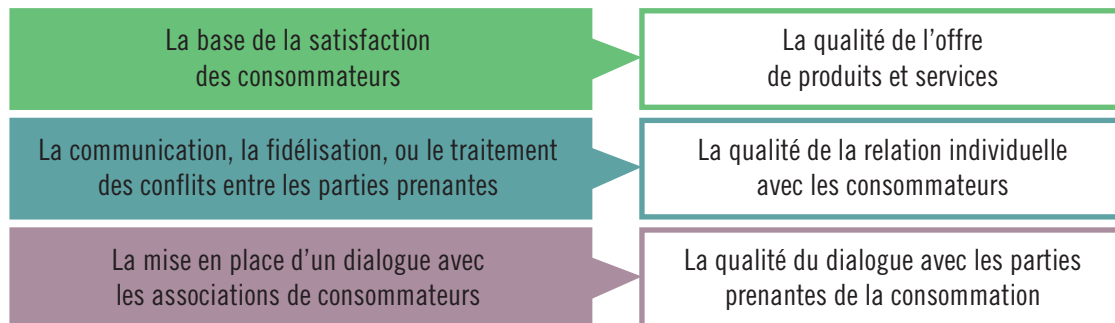
3 Expliquez le titre du doc 11.

Expanscience est un laboratoire engagé dans la démarche de la RSE en optant pour le choix de préserver les ressources naturelles, notamment dans l'élaboration de ses chantiers ou lors des achats qu'il effectue.

B La prise en compte des attentes des parties prenantes et de l'impact social

DOC 12 La satisfaction clients, enjeu prioritaire pour les entreprises

La satisfaction clients est la raison d'être et la condition de pérennité des entreprises. Qui pourrait imaginer en effet une entreprise sans clients ? La satisfaction des consommateurs repose sur :



Aujourd'hui, la satisfaction des consommateurs est un enjeu majeur pour les entreprises ; en effet, l'écoute du client, l'anticipation de ses demandes, la bonne gestion de ses réclamations sont sources de valeur pour elles...

© Foucher

4 Rappelez les critères sur lesquels repose la satisfaction des consommateurs.

La qualité de l'offre de produits et services, la qualité de la relation avec les consommateurs et la qualité du dialogue établi avec ces derniers.

5 Précisez en quoi la satisfaction des clients entre dans une démarche de RSE.

La prise en compte de l'intérêt des clients entre dans une démarche sociétale car l'entreprise doit pouvoir répondre aux questions sociales et environnementales des clients.

6 Expliquez pourquoi la satisfaction des consommateurs est une condition de pérennité des entreprises.

Sans la satisfaction des clients, l'entreprise ne peut être pérenne. En effet, l'insatisfaction du client va le conduire à abandonner l'entreprise et à en changer.

DOC 13 L'entreprise Turbomeca attentive à ses salariés

Si l'on en croit les notes des salariés, Turbomeca apparaît comme l'entreprise offrant les meilleures évolutions de carrière et la meilleure politique salariale en Aquitaine. [...]

L'entreprise de motorisation pour hélicoptères, Turbomeca, a choisi de travailler l'employabilité de ses collaborateurs avec un dispositif de formation plutôt élaboré, relatif à la gestion des compétences et des carrières. « Nous avons mis sur pied un plan de développement individuel qui passe notamment par la formation. De ce fait,

4 % de notre masse salariale est actuellement en formation », affirme Pascal Legrain, directeur des ressources humaines. L'objectif visé par l'entreprise ? « Développer la polycompétence de nos salariés afin qu'ils puissent occuper plusieurs postes », complète le DRH. Un processus qui porte ses fruits : « Notre turnover (rotation des salariés) est très faible et nous n'enregistrons aucune démission. »

Agnès Wojciechowicz, www.keljob.com, 25/02/2013

7 Relevez les actions qui montrent la prise en compte de l'intérêt des salariés par l'entreprise Turbomeca.

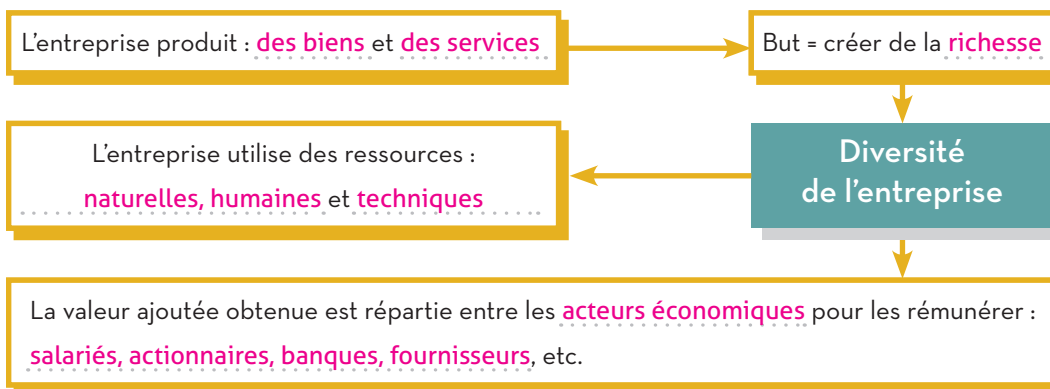
Turbomeca prend en compte l'intérêt de ses salariés en offrant les meilleures évolutions de carrière possible et une politique salariale adaptée. En outre, elle a choisi de mettre en place des plans de carrière grâce à des formations adaptées.

Biens : permettent de satisfaire les besoins matériels ou immatériels comme les services.
Finalité : raison d'être de l'entreprise, c'est-à-dire réaliser des profits et satisfaire les attentes des parties prenantes.
Profits : bénéfices réalisés par l'entreprise grâce à son activité.
Valeur ajoutée : richesse créée par l'entreprise.

1

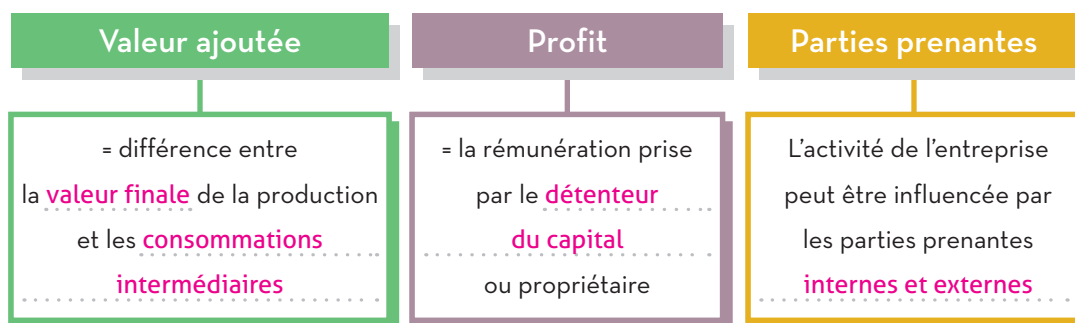
La diversité des entreprises

Il est possible de regrouper les entreprises en fonction des critères d'activité (secteurs économiques, formes juridiques) ou des critères de taille (TPE, PME, GE et TGE).



2

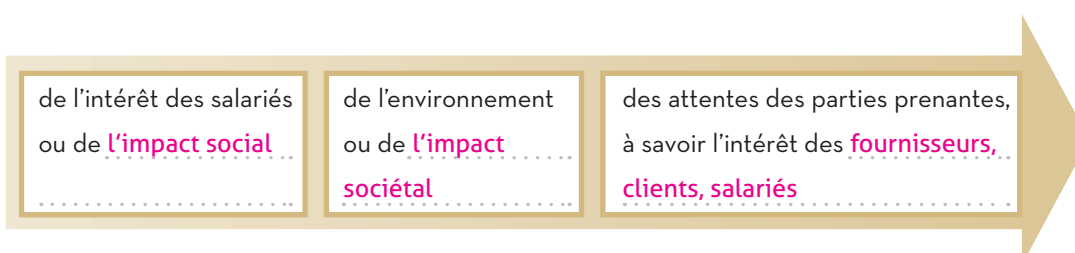
Les entreprises, le profit et les parties prenantes



3

Les autres finalités de l'entreprise

La RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) est la prise en compte :



TESTEZ-VOUS!

La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ? **3**

1 Cochez la bonne réponse.

Situations	Biens	Services
Enseignement du management dans un établissement public.		×
Renault présente son nouveau véhicule.	×	
Le Salon de l'automobile a lieu tous les ans à Paris.		×
Le laboratoire Boiron vient de lancer une nouvelle gamme de produits homéopathiques.	×	
Plus de 130 millions de repas sont distribués par les Restos du cœur.		×

2 Reliez chacune des notions à la proposition correspondante.

Bénéficiaires de la répartition de richesse	●	●	Richesse produite par l'entreprise
Biens et services	●	●	Salariés, propriétaires, État...
Valeur ajoutée	●	●	Critères de classification des entreprises
Statut juridique, secteur d'activité, entreprises publiques et privées...	●	●	Satisfaction des besoins des clients
Ressources humaines, matérielles et financières	●	●	Moyens mobilisés par l'entreprise nécessaires à la production

3 Pour chaque situation, surlignez le type de RSE qui est pris en compte.

Situations	Impacts
L'entreprise Millenium a équipé l'ensemble de ses bâtiments de panneaux photovoltaïques.	sociétal/social
Les salariés de l'entreprise Biotech bénéficient depuis de nombreuses années d'un espace de travail ergonomique.	sociétal/social
Ban Ki-Moon, secrétaire général des Nations unies : « Les défis posés par l'éradication de la pauvreté, la lutte contre le changement climatique et la réalisation d'un développement réellement durable dans les décennies à venir nous obligent à travailler la main dans la main. »	sociétal/social
L'entreprise de transport Jenmenage a fait appliquer la loi du 24 novembre 2009 sur la formation professionnelle pour tous ses salariés.	sociétal/social

ENTRAÎNEZ-VOUS!



La RSE

DOC 1 La « responsabilité sociale » au cœur des stratégies

[...] De nombreuses entreprises se sont lancées dans la RSE parce qu'elle répondait aux attentes montantes des parties prenantes, mais aussi parce qu'elle correspondait à l'air du temps et que son adoption était un moyen de faire bonne impression. [...] Pour beaucoup d'observateurs, le vrai test de la « durabilité » de la RSE devait être la crise économique. Aujourd'hui, nous connaissons une crise économique majeure qui succède à la crise boursière de 2008 et à celle de l'endettement des États.

Or, non seulement la RSE est toujours là, mais elle s'est renforcée. Cette longévité révèle une transformation profonde : on est passé d'une RSE

« cosmétique » à une RSE « stratégique », accélérée par les turbulences socio-économiques. [...] Malgré la crise, la pression des parties prenantes pour la RSE ne s'est pas relâchée, bien au contraire. Du côté des actionnaires, la demande pour l'investissement socialement responsable (ISR) s'est notablement accrue [...].

Les salariés, eux, sont encore plus unanimes que les clients pour que leurs employeurs soient de plus en plus « responsables ». Toutes les recherches montrent qu'ils se sentent fiers d'œuvrer pour une entreprise socialement responsable et qu'ils apprécient particulièrement de participer à des initiatives sur le sujet.

Jacques Igalens, Le Monde Économie, 19/11/2012

DOC 2 Social Business : un modèle plus digeste pour Danone

Depuis quelques années, Franck Riboud, dirigeant d'entreprise, tente de développer un autre modèle de business qui fait appel à un renouveau du rôle de l'entreprise dans la société. Il considère en effet que l'on ne peut plus ignorer les liens que l'entreprise établit avec les parties prenantes car tous participent au processus de création de richesse. C'est ainsi que Frank Riboud mène une communication « tambour battant » autour de ses nouveaux projets. Après la création d'une usine de yaourts à bas prix au Bangladesh en partenariat avec le Nobel d'économie Muhammad Yunus, il sort en décembre dernier un « fonds d'investissement pour le business social », Danone Communities. À l'origine du projet, le combat contre la malnutrition et pour la création d'emplois durables pour les plus pauvres.

© Foucher

LE DÉCLIC



- 1 Aidez-vous du texte pour faire apparaître la démarche sociétale adoptée par les parties prenantes.
- 2 Expliquez l'expression signifie que vous devez être en mesure de restituer l'idée de l'auteur.

- 1 Montrez à partir du **doc 1** que les parties prenantes sont intégrées dans une démarche sociétale.
- 2 Expliquez l'expression suivante du **doc 1** : « on est passé d'une RSE « cosmétique » à une RSE « stratégique » ».
- 3 Relevez les actions de RSE mises en place par Danone.

Corrigé – Entraînez-vous !

La RSE

Montrez à partir du doc 1 que les parties prenantes sont intégrées dans une démarche sociétale.

Les parties prenantes entrent dans une démarche sociétale dans la mesure où les actionnaires s'engagent dans les investissements socialement responsables et que les salariés des entreprises, ainsi que les clients, se sentent concernés également par la RSE.

Expliquez l'expression suivante du doc 1 : « on est passé d'une RSE "cosmétique" à une RSE "stratégique" ».

C'est le passage d'une RSE partant de l'image, où il fallait paraître responsable pour suivre la mode, à une véritable démarche de responsabilité sociétale par un engagement planifié et authentique.

Relevez les actions de RSE mises en place par Danone.

Création d'une usine de yaourts à bas prix au Bangladesh ; combat contre la malnutrition et création d'emplois durables dans les pays pauvres...

3

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

Synthèse rédigée

1 La diversité des entreprises

A La typologie des entreprises

Les entreprises sont diverses, elles peuvent se regrouper selon certains critères de classification tels que le secteur d'activité, la taille, le statut juridique, la classification publique ou privée.

- Le **secteur d'activité** est une classification sectorielle comprenant le secteur primaire (agriculture, pêche, activités minières), le secteur secondaire qui regroupe les activités industrielles, et le secteur tertiaire qui réunit les activités de services.
- La **taille** des entreprises peut se mesurer selon l'effectif des salariés et permettre ainsi de classer les entreprises en : Très Petites Entreprises (TPE) ; Petites et Moyennes Entreprises (PME) ; Grandes Entreprises (GE) ; Très Grandes Entreprises (TGE).
- Le **statut juridique** permet de distinguer l'entreprise individuelle, personne physique, de l'entreprise sociétaire fondée sur un contrat et associant deux ou plusieurs personnes.
- La **classification privée/publique** détermine si les propriétaires sont des personnes privées ou si c'est l'État qui possède la majorité du capital.

B Les entreprises, productrices de biens et de services

Les entreprises ont pour fonction essentielle de produire des biens et des services marchands, destinés à être vendus sur le marché pour la satisfaction des besoins des autres organisations. Les entreprises utilisent donc, pour cette production, des ressources matérielles ou techniques, des ressources naturelles ainsi que des ressources humaines pour produire.

2 Les entreprises, le profit et les parties prenantes

A La création de richesse

La valeur ajoutée mesure la richesse créée par la production de l'entreprise. La valeur ajoutée est la différence entre la valeur finale de la production et la valeur des consommations intermédiaires, c'est-à-dire le coût d'achat des marchandises, des biens et des services qui ont été utilisés pour produire. La richesse créée par l'entreprise doit être suffisante pour rémunérer les différents acteurs de l'entreprise, ainsi :

- les salaires permettent de rémunérer les salariés ;
- les impôts, taxes et cotisations sociales sont destinés à l'État et aux organismes sociaux ;
- les intérêts assurent la rémunération des banques ;
- les dividendes vont rémunérer les propriétaires des organisations.

Le profit est la contrepartie du risque encouru par les actionnaires et les associés. Grâce à la répartition du profit, l'entreprise peut investir dans de nouveaux équipements pour assurer sa compétitivité et sa croissance et rémunérer, ainsi, l'ensemble des parties prenantes qui ont contribué à la création de richesse.

B Le rôle des parties prenantes de l'entreprise

Les parties prenantes sont les individus, ou groupe d'individus, qui ont une activité directe ou indirecte sur l'activité de l'entreprise. On distingue les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, salariés...) et les parties prenantes externes (concurrents, clients, environnement naturel...). L'entreprise doit être en mesure de répondre aux attentes des parties prenantes, car la prise en compte de leurs attentes est non seulement légitime, mais également indispensable pour maintenir une cohésion.

3 Les autres finalités de l'entreprise

A La prise en compte de l'environnement

Le but de l'entreprise n'est pas seulement de faire du profit. L'entreprise poursuit d'autres finalités telles que la finalité sociétale, c'est-à-dire le respect de l'environnement, le développement durable, la préservation des ressources naturelles...

La prise en compte de la finalité sociétale entre dans une démarche de RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) qui consiste, pour une entreprise, à intégrer les préoccupations environnementales dans ses activités.

B La prise en compte des attentes des parties prenantes et de l'impact social

La prise en compte de la satisfaction du consommateur entre dans une démarche sociétale. En effet, la qualité de l'offre, la relation avec le client et la bonne gestion de ses réclamations sont des enjeux majeurs pour l'entreprise, notamment si elle souhaite être pérenne.

De même, prendre en compte l'intérêt de ses salariés est également un gage de pérennité pour l'entreprise.

Quelles finalités pour **LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ?**

4



NOTIONS

- 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

Réussir dans la fonction publique

Anaëlle veut réussir un concours dans la fonction publique. Elle a le choix entre différentes organisations publiques et reste hésitante. Elle demande de l'aide à Jessim, son ami.

Je suis perdue, je ne sais vraiment pas quel concours je vais devoir passer pour réussir à entrer dans la fonction publique.



Tu devrais essayer les concours se reportant aux fonctions régaliennes de l'État, tu sais, comme les concours de la police, de la justice ou de l'Éducation nationale.



J'hésite, je me demande si je ne vais pas plutôt choisir un concours pour travailler dans un musée, j'aimerais bien le Louvre, ou peut-être même travailler en mairie, pourquoi pas ?

1 Relevez les organisations publiques présentées par les deux jeunes gens.

La police, la justice, l'Éducation nationale, le musée du Louvre et la mairie.

2 Indiquez les finalités de chacune de ces organisations.

Ces différentes organisations sont des organisations à but non lucratif, elles ont pour finalité de produire des services non marchands. L'école et le musée du Louvre ont pour vocation de permettre à tous d'accéder à l'instruction et à la culture. La police et la justice permettent d'assurer la sécurité et la protection de tous les citoyens, en cas d'atteinte aux droits des personnes comme aux droits fondamentaux. La mairie a pour rôle de répondre aux besoins de sa population en termes d'état civil, d'action sociale...

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Les Français et le service public

<http://tinyurl.com/zjbxjr7>

1'14



3

Précisez quels sont les domaines qui relèvent du service public.

Les domaines relevant du service public sont la santé, la police, la justice, l'emploi et l'Éducation nationale.

1

La finalité du service public

A Production de services publics dans l'intérêt général

DOC 1 Le service pour tout public



Selon les finalités poursuivies, le service public remplit quatre fonctions principales. On distingue les services publics :

- à finalité d'ordre et de régulation (la défense nationale, la justice, la protection civile, les ordres professionnels...) ;
- ayant pour but la protection sociale et sanitaire (Sécurité sociale, service public hospitalier...) ;
- à vocation éducative citoyenne et culturelle (enseignement, recherche, service public audiovisuel...) ;
- à caractère économique (énergie, transport...).

www.vie-publique.fr

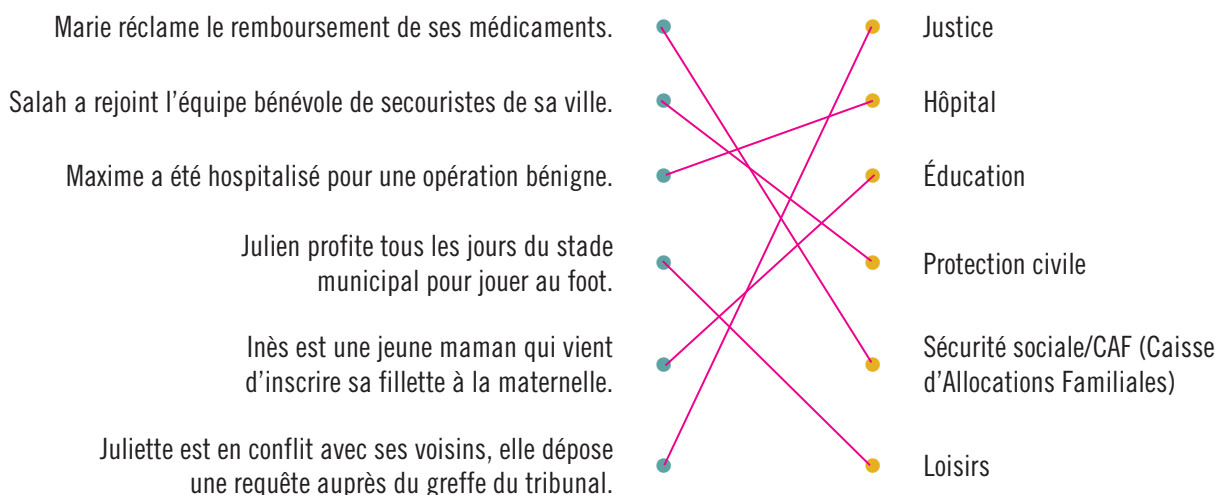
1 Relevez les différentes finalités du service public.

Les finalités du service public sont les finalités d'ordre et de régulation, les finalités de protection sociale et sanitaire, les finalités éducatives et culturelles et les finalités économiques.

2 Rappelez quelle est la vocation principale de l'enseignement.

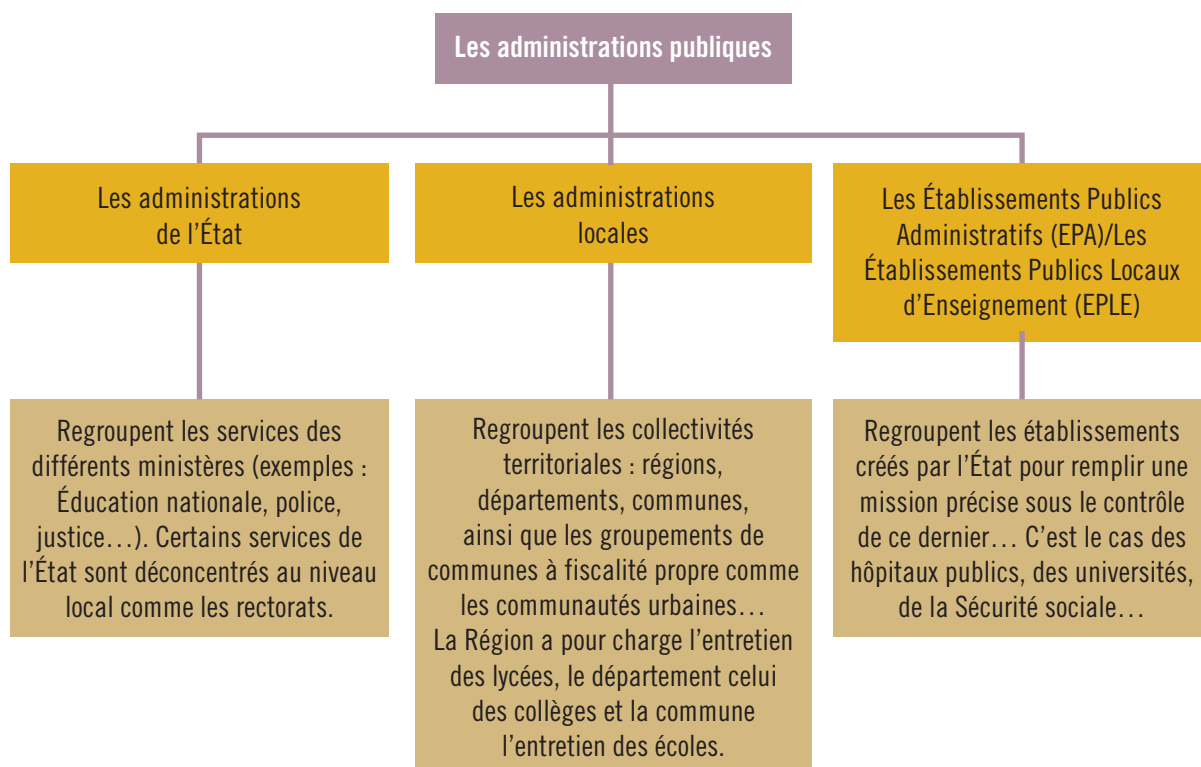
L'enseignement a une vocation éducative, citoyenne et culturelle.

3 Reliez les éléments relatifs aux services publics concernés.



B Les administrations centrales et territoriales

DOC 2 Des administrations publiques très diverses



© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Les collectivités territoriales dans le viseur des agences de notation



<http://tinyurl.com/hy6hjsd>

2'23

4 Cochez la bonne réponse.

Les offres de services publics	Administrations de l'État	Administrations locales	Établissements publics
L'enseignement de l'économie et de la gestion est donné dans le cadre d'une structure spécifique.			×
La crèche accueille les enfants de 2 mois à 3 ans.		×	
L'École Nationale de la Magistrature (ENM) a été créée pour former les futurs magistrats.	×		
La police nationale assure la protection des personnes et des biens.	×		
Le Cned (Centre national d'enseignement à distance) met tous les moyens en œuvre pour permettre à chacun d'apprendre et de se former.			×
L'hôpital E. Herriot de Lyon est le plus grand hôpital de la région Rhône-Alpes.			×

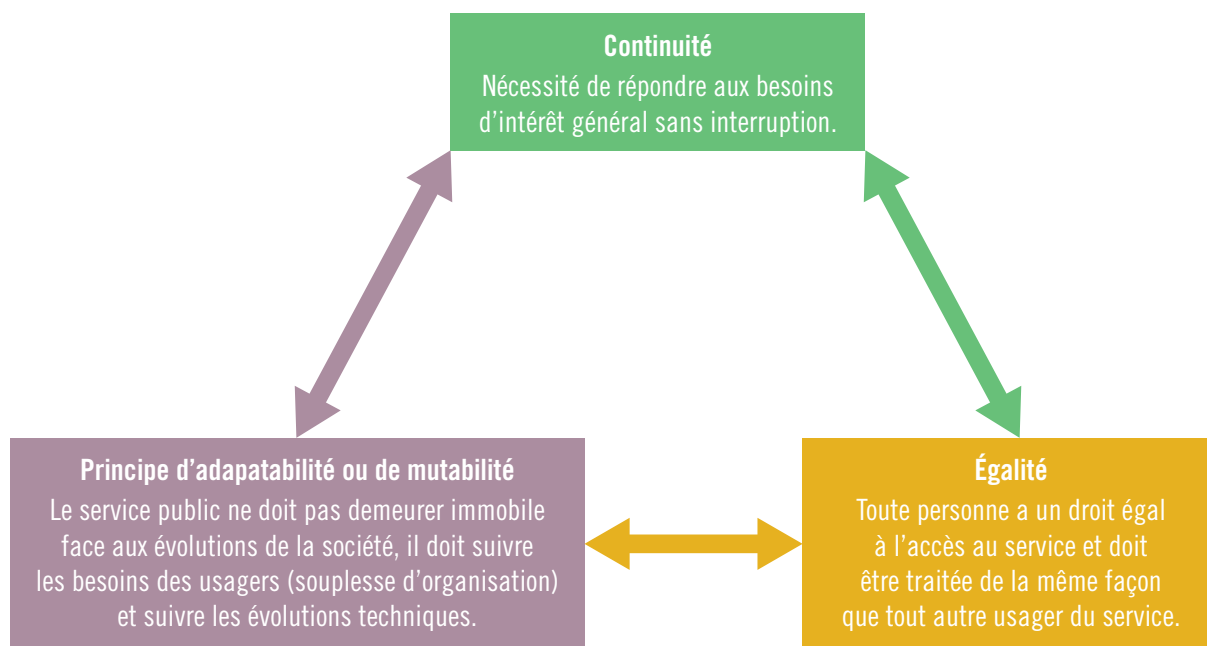
2

Les principales missions des organisations publiques

A Les principes fondamentaux du service public

DOC 3 Trois grands principes

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



© Foucher

1 Complétez le tableau en indiquant le principe qui s'applique aux situations données.

Situations	Principe applicable
Les formulaires aux postes de la Fonction publique ne peuvent comporter des demandes de renseignements sur les opinions politiques ou religieuses.	Égalité
Tous les fonctionnaires de l'État ont l'obligation d'annoncer un préavis avant de faire grève.	Continuité
Du fait de la faiblesse du nombre d'enfants dans le village de Saint-Julien, l'ensemble des élèves seront regroupés dans l'école du village voisin.	Mutabilité
Depuis quelques années, l'administration des impôts a mis en place des formulaires en ligne à l'ensemble des usagers.	Adaptabilité
La loi de 2008 prévoit de favoriser l'égal accès des femmes et des hommes non seulement aux « mandats électoraux et fonctions électives », mais aussi aux « responsabilités professionnelles et sociales ».	Égalité

B Les destinataires du service public

DOC 4 Usager ou client ?



2 Indiquez la différence entre les deux photos du doc 4.

La différence entre les deux photos réside dans le fait que la première photo correspond à un client qui effectue ses achats dans une organisation privée, la seconde présente un usager qui utilise un service public pour l'élaboration de son passeport.

3 Reliez les éléments en choisissant la notion d'usager ou de client.

Assister à un cours à l'école publique.	●	
Utiliser le train pour se déplacer.	●	
Utiliser la déchetterie pour y déposer ses ordures.	●	
Déposer son courrier à la Poste.	●	
Faire établir un acte de naissance auprès de sa mairie.	●	

DOC 5 Quand l'usager devient client

Les usagers ont donc des exigences de plus en plus grandes. Ils attendent du service public un niveau de professionnalisme et de qualité de service équivalent à celui qu'ils peuvent obtenir dans le secteur privé (gestion en ligne de leur compte bancaire, centre de contacts de leur opérateur téléphonique, suivi personnalisé de leur dossier d'assurance, etc.). [...]

Les organisations publiques doivent mieux adapter leur offre et mieux cibler leurs actions pour répondre aux attentes des usagers [...]. Le secteur public commence à initier cette démarche en mettant en place une démarche orientée « client ». [...] Cela suppose de s'attacher aux besoins réels des usagers, notamment par une prise en charge plus personnalisée. [...]

Arnaud Breton, www.club.acteurspublics.com, 04/07/2011

4 Indiquez quelles sont les attentes des usagers.

Les usagers, au même titre que les clients, attendent du service public du professionnalisme et de la qualité équivalents à ceux du secteur privé.

5 Expliquez la phrase soulignée du texte.

Cela signifie que le secteur public veut mettre l'accent sur la satisfaction de l'utilisateur, et ainsi mettre ce dernier au cœur de ses préoccupations.

A Le domaine public

DOC 6 C'est un bien fait pour nous...

Un bien public est un bien que chaque individu peut consommer. Un bien est dit public lorsqu'il répond à deux critères : la non-rivalité et la non-exclusion.

La non-rivalité d'un bien signifie que sa consommation par un individu ne prive pas un autre individu de le consommer de la même manière. Tel est le cas par exemple des réverbères dans la rue qui permettent d'éclairer tous les individus.

La non-exclusion désigne le fait qu'une personne ne peut en aucun cas être privée de consommer ce bien. La consommation d'un bien public ne peut pas être individualisée, il est impossible d'en tarifier l'usage.

La majorité des biens publics sont nécessaires au fonctionnement de la société. [...]

www.journaldunet.com

1 Relevez les deux principes qui caractérisent le bien public.

Le principe de non-rivalité et le principe de non-exclusion.

2 Expliquez pourquoi la consommation d'un bien public ne peut être individualisée.

Le bien public ne peut être consommé par une seule personne, c'est une consommation collective à l'inverse de la consommation individuelle.

DOC 7 Un service public qui délègue !

Les collectivités territoriales sont libres de choisir le mode de gestion pour exploiter leurs services publics. Elles peuvent alors décider de gérer directement le service ou de confier la gestion à un tiers par le biais d'une délégation de service public.

© Foucher

Régie

- Gérer directement le service par les fonctionnaires.

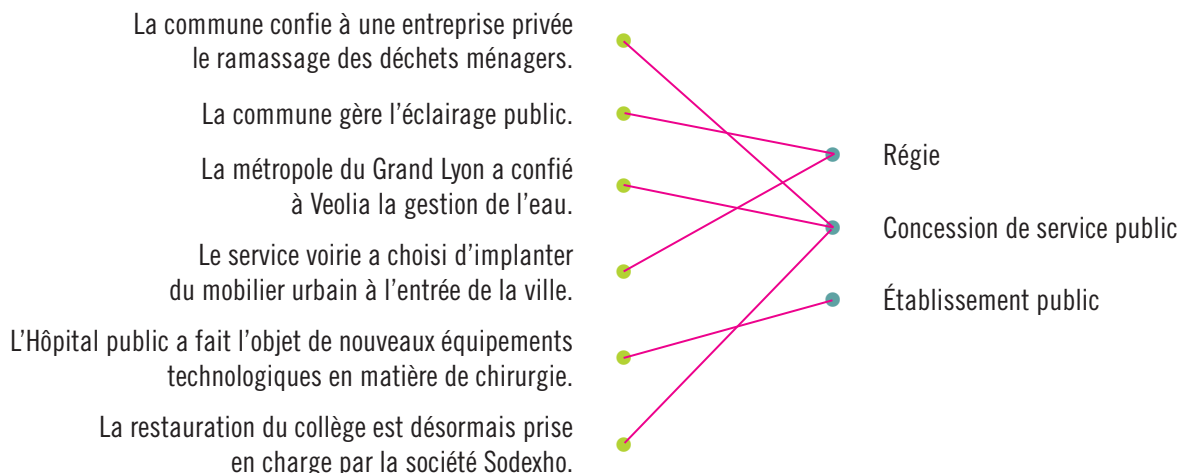
Établissement public

- Recourir à une personne morale de droit public à vocation spécialisée.

Concession de service public

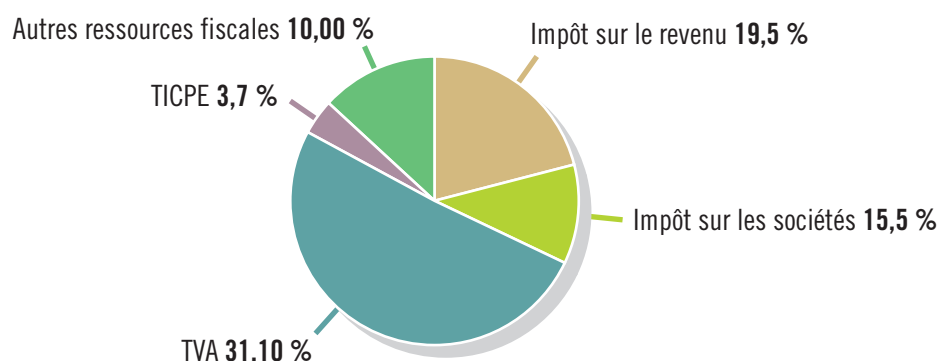
- La puissance publique peut être amenée à confier la gestion d'un service public à une personne privée par un acte de concession.

3 Reliez les situations données au mode de gestion adapté.



B Le financement du service public

DOC 8 Les ressources fiscales de l'État



- L'impôt sur le revenu sert principalement à financer les dépenses publiques, et constitue également un moyen de régulation de l'activité économique.
- L'impôt sur les sociétés est un impôt direct proportionnel sur le bénéfice des entreprises.
- La TVA est un impôt indirect proportionnel, calculé sur le prix de vente hors taxes de tous les biens et services.
- La taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE, ex-TIPP) est un impôt indirect qui porte sur les différents produits pétroliers (fioul, essence, etc.).

www.vie-publique.fr

4 Relevez les ressources fiscales de l'État.

L'État dispose des ressources fiscales telles que l'impôt sur le revenu, l'impôt sur les sociétés, la TVA, la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques.

5 Identifiez la principale source de financement de l'État.

La principale source de financement de l'État est la TVA (51,10 %).

DOC 9 Les recettes pour la collectivité



Les dotations de l'État, les sommes prélevées sur le budget de l'État et distribuées aux collectivités territoriales répondent à différents objectifs :

- aider au fonctionnement courant des collectivités ;
- aider à l'investissement.

Les ressources financières sont indispensables au fonctionnement des services publics. Les contribuables ont l'obligation de participer au financement en payant des impôts locaux, taxe d'habitation, taxe pour l'enlèvement des ordures ménagères, etc.

© Foucher

6 Rappelez la qualification des sommes que l'État prélève à destination des collectivités.

Il s'agit des dotations de l'État.

7 Précisez pourquoi la collectivité est concernée par le niveau d'endettement de l'État.

Dans la mesure où l'État prélève des sommes sur son budget pour le distribuer aux collectivités, ces dernières sont donc dépendantes de la « bonne santé » de l'État. Si ce dernier rencontre des difficultés financières, les collectivités seront également dans une situation difficile et risquent de se voir réduire leurs dotations.

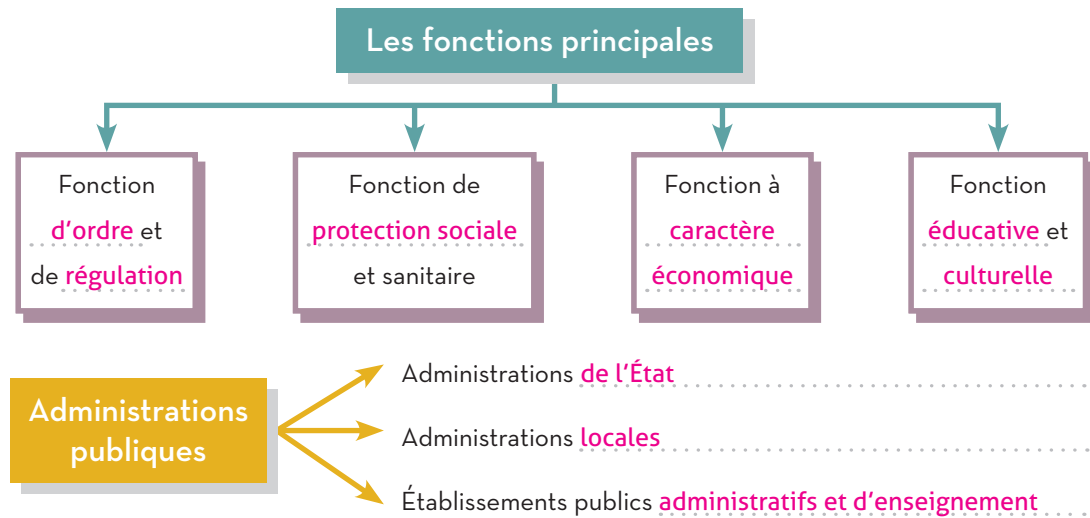
Service public : organisation publique qui assure une activité d'intérêt général.

Usager : personne qui utilise un service d'une organisation publique, par opposition au client qui utilise les services d'une organisation privée.

1

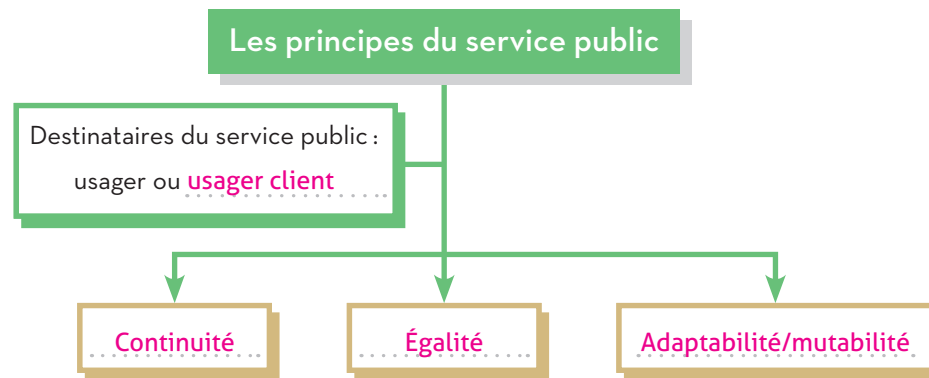
La finalité du service public

Le service public remplit des fonctions principales dans le but de satisfaire l'intérêt général.



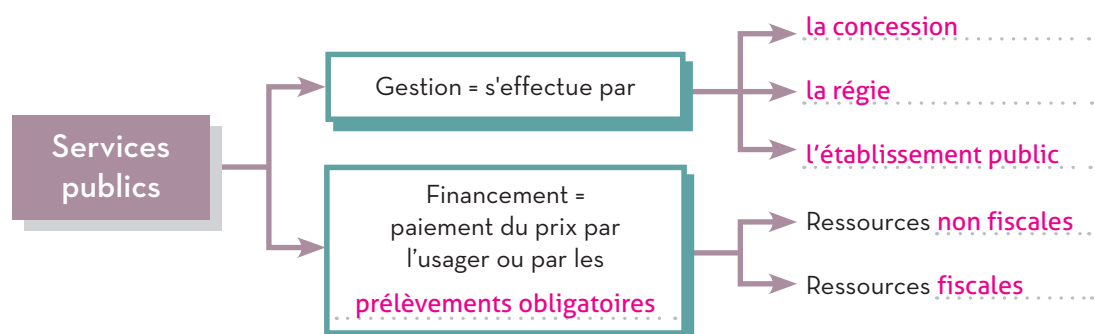
2

Les principales missions des organisations publiques



3

La gestion des services publics



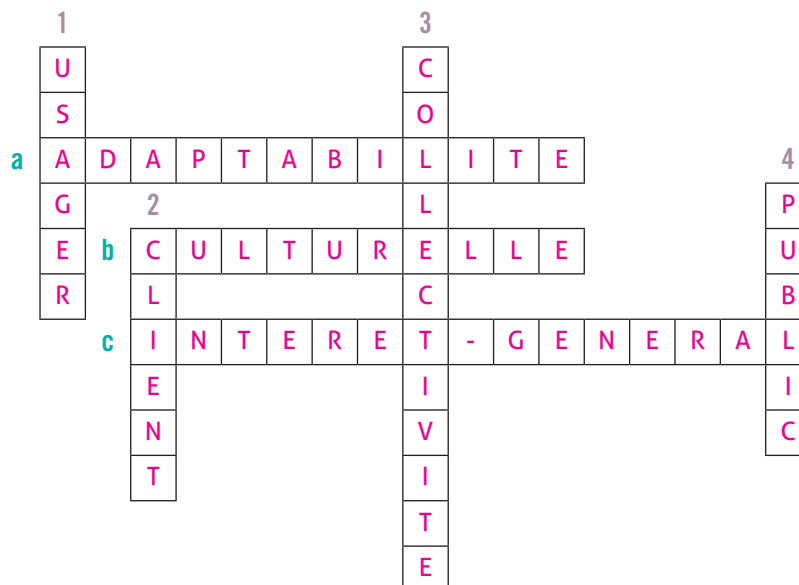
TESTEZ-VOUS!

Quelles finalités pour les organisations publiques ? 4

1 Rayez la réponse erronée.

1. Les organisations publiques produisent généralement des services...	marchands /non marchands.
2. Les organisations publiques dépendent toutes exclusivement...	des entreprises privées /des administrations publiques centrales ou territoriales.
3. Tous les services publics sont...	gratuits/ non gratuits .
4. Devant le service public, tous les usagers sont...	égaux/ inégaux .
5. Utiliser un service auprès d'assurances telles que Axa, La Maif, La Macif, c'est être...	usager /client.
6. Assister à des cours de management dans un établissement scolaire, c'est être...	usager/ client .
7. Les sommes prélevées sur le budget de l'État et distribuées aux collectivités sont qualifiées de...	dotations/ prélèvements obligatoires .
8. La puissance publique peut être amenée à confier la gestion d'un service public à une personne privée...	par un acte de concession/ par un acte de succession .

2 Complétez la grille de mots croisés.



HORizontalement

- Un principe de service public correspondant à une nécessité de prendre en compte les évolutions de la société.
- Fonction remplie notamment par les musées.
- On peut opposer cette notion avec celle de l'intérêt des particuliers.

VERTICALEMENT

- Il n'est pas un client.
- On l'oppose à l'usager.
- Des personnes morales de droit public différentes de l'État mais qui restent complémentaires avec ce dernier par sa finalité.
- Tout ce qui n'est pas privé est de son ressort !

ENTRAÎNEZ-VOUS!



L'occupation du domaine public

DOC 1 Occuper le domaine public

L'occupation du domaine public (trottoirs, places) par un commerce doit répondre à des conditions fixées par l'autorité administrative qui est en charge de sa gestion, généralement la commune. Elle nécessite une autorisation d'occupation temporaire (AOT) du domaine public [L. 2122-1 du Code général de la propriété des personnes publiques] qui prend la forme d'un arrêté, et entraîne le paiement d'une redevance. [...]

Pour occuper une partie du domaine public devant sa boutique ou son restaurant, il faut respecter certaines règles générales :

- ne créer aucune gêne pour la circulation du public [...]

- laisser libre accès aux immeubles voisins et préserver la tranquillité des riverains ;
- respecter les dates et les horaires d'installation fixés dans l'autorisation ;
- respecter les règles d'hygiène, notamment pour les denrées alimentaires (chaîne du froid, protection des plats cuisinés). [...]

www.service-public.fr

Un service public est une activité exercée directement par l'autorité publique (État, collectivité territoriale) ou sous son contrôle dans le but de satisfaire un besoin d'intérêt général.

© Foucher

DOC 2 Menu allégé pour les fêtes !

Thierry Coquin est gérant d'un manège pour enfants et, depuis 12 ans, il installe ses nombreux manèges pendant la période des fêtes de Noël dans le quartier de la Croix-Rousse. Cette année, la municipalité a réduit son temps d'installation de 25 jours à 10 jours et a augmenté le prix de l'emplacement. Thierry Coquin conteste cette décision et décide d'aller à l'encontre de l'avis de la mairie, il considère que le domaine public appartient à tous et que la mairie ne respecte pas les principes du service public...

© Foucher

LE DÉCLIC



• Indiquer c'est désigner dans le texte les différentes conditions qui permettent au commerçant de s'installer.

• Expliquer signifie expliciter les arguments permettant de contester la décision du commerçant.

- 1 Indiquez les conditions d'installation d'un commerce ambulant.
- 2 Relevez les règles qui s'imposent aux commerçants ambulants.
- 3 Précisez si Thierry Coquin est en mesure de s'opposer à la décision de la municipalité.
- 4 Expliquez en quoi la décision de Thierry Coquin de s'opposer à la décision du maire est contestable.

Corrigé – Entraînez-vous !

L'occupation du domaine public

Indiquez les conditions d'installation d'un commerce ambulant.

L'installation d'un commerce ambulant nécessite une autorisation et le paiement d'une redevance.

Relevez les règles qui s'imposent aux commerçants ambulants.

Ne pas gêner la circulation, laisser le libre accès aux immeubles et préserver la tranquillité des riverains, respecter les dates et les horaires d'installation fixés dans l'autorisation et respecter les règles d'hygiène pour les denrées alimentaires.

Précisez si Thierry Coquin est en mesure de s'opposer à la décision de la municipalité.

Thierry Coquin ne peut pas être en mesure de contester la décision municipale car l'occupation du domaine public est fixée par la commune sous couvert d'un arrêté pris par le maire.

Expliquez en quoi la décision de Thierry Coquin de s'opposer à la décision du maire est contestable.

La décision de Thierry Coquin de s'opposer à la décision municipale est contestable dans la mesure où l'occupation du domaine public nécessite une autorisation et doit être temporaire, selon l'article L. 2122-1 du Code général de la propriété des personnes publiques. Il ne peut invoquer le non-respect des principes du service public car le service public est consacré à la satisfaction de l'intérêt général.

4

Quelles finalités pour les organisations publiques ?

Synthèse rédigée

1 La finalité du service public

A Production de services publics dans l'intérêt général

Les organisations publiques remplissent des missions dans le but de satisfaire l'intérêt général. Le service public remplit des finalités d'ordre et de régulation (défense, justice...), des finalités de protection sociale et sanitaire (Sécurité sociale, service public hospitalier...), des finalités éducatives et culturelles (enseignement, recherche...) et des finalités économiques (énergie, transport...).

B Les administrations centrales et territoriales

Les administrations publiques sont diversifiées.

On distingue tout d'abord les administrations centrales qui sont composées des ministères chargés de gérer les affaires publiques concernant les questions relatives à l'ordre public, l'éducation, l'armée et la police.

On trouve ensuite les collectivités territoriales regroupant les régions, les départements et les communes disposant d'une liberté d'agir dans un cadre défini par la loi.

Les établissements publics sont chargés de remplir des missions spécifiques déterminées par l'État.

2 Les principales missions des organisations publiques

A Les principes fondamentaux du service public

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

- **égalité devant le service public** : les mêmes droits sont accordés aux citoyens ;
- **continuité** : le service public fonctionne sans interruption ;
- **adaptabilité et mutabilité** : le service public s'adapte aux besoins des citoyens dans le cadre de l'intérêt général.

B Les destinataires du service public

Il existe une différence entre l'utilisateur, qui est un utilisateur du service public ou qui utilise un bien ou un service appartenant au domaine public, et le client, qui achète un bien ou un service. Le client intervient dans le cadre d'une organisation privée.

L'ouverture des marchés tend, de plus en plus, à transformer l'utilisateur en client, et oblige ainsi les organisations publiques à mettre l'accent sur la satisfaction de l'utilisateur. En effet, au même titre que les clients, les usagers attendent des prestations de qualité de la part du service public.

3 La gestion des services publics

A Le domaine public

Un bien est dit public lorsqu'il est produit par les organisations publiques. Il répond aux critères de non-rivalité, c'est-à-dire que la consommation du bien public n'empêche pas l'utilisation de ce même bien par un autre individu ; il répond également au critère de non-exclusion, il est ainsi accessible à tous.

Les collectivités territoriales sont libres de choisir le mode de gestion pour exploiter leurs services publics, elles peuvent alors décider de gérer directement le service ou de confier la gestion à un tiers (entreprise ou association) par le biais d'une délégation de service public.

B Le financement du service public

Les ressources financières sont nécessaires au fonctionnement du service public. Les prélèvements obligatoires ponctionnés par l'État sont donc indispensables et représentent la principale source de financement, y compris pour les collectivités territoriales.

Les contribuables ont donc l'obligation de participer aux financements du service public en payant des impôts sur le revenu, des impôts locaux, la taxe d'habitation, la TVA...

Quel rôle pour les ASSOCIATIONS ?

5



NOTIONS

- objet de l'association, services aux adhérents
- types d'association : association loi 1901, syndicat, ONG
- bénévolat/salariat
- ressources financières

Le judo club de Limoges

Le judo club de Limoges est une association qui a vu le jour en 1972. Face à son succès, elle est dans l'obligation d'augmenter le nombre de ses cours pour les enfants. Pour assurer les nouveaux cours, l'association vient d'embaucher Benoît. Il est accueilli par Jade, actuellement présidente de l'association.

Je te présente Younes qui est bénévole ici. Il s'occupe de l'encaissement des cotisations des adhérents.

Il y a beaucoup de bénévoles dans l'association ?



Bonjour Younes !



On peut compter sur une trentaine de bénévoles pour nous aider. Cela permet de compléter le travail des trois salariés.

1 Indiquez la finalité et l'activité de l'association.

L'association a comme finalité la satisfaction de ses adhérents. Son activité est l'enseignement du judo.

2 Présentez les différentes ressources de l'association.

Les ressources financières sont les cotisations des adhérents.

Les ressources humaines sont constituées par la trentaine de bénévoles et les trois salariés.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Repères sur les associations

<http://tinyurl.com/jkkghre> 2'42

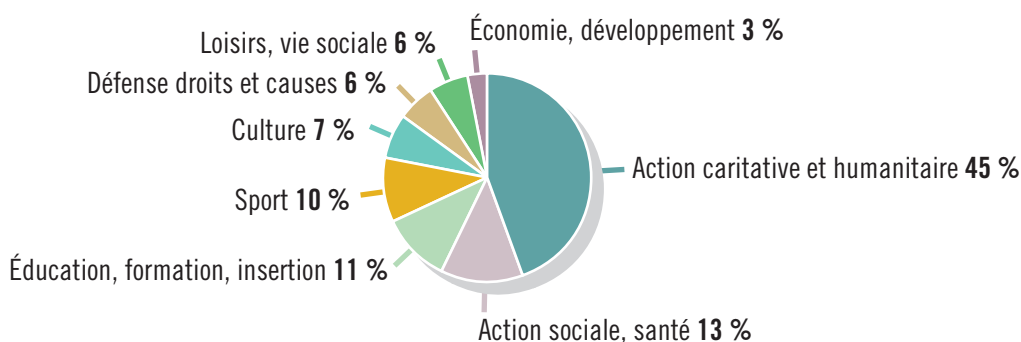


3 Citez différents domaines dans lesquels des associations sont présentes.

Les associations sont présentes dans des domaines très divers : aide sociale, activités culturelles et sportives, écologie...

A Des associations très diverses

DOC 1 Répartition des associations selon le secteur d'activité principal



V. Tchernonog et E. Archambault, Repères sur les associations, CPCA, 2012

- 1 Précisez les secteurs les plus importants pour le tissu associatif. **Près de la moitié sont des associations à vocation caritative et humanitaire. Viennent loin derrière les associations d'action sociale et de santé, les associations liées à l'éducation et à l'insertion, et enfin les associations sportives.**

DOC 2 Une variété d'associations

- L'Association Petits Princes est une association qui permet de réaliser plusieurs rêves pour un même enfant malade en fonction de ses traitements et de ses hospitalisations.
- L'association Prévention routière conduit des actions d'éducation routière, pour les enfants et adolescents, de sensibilisation et d'information du grand public et de formation continue des conducteurs.
- L'association de skateboard 3.6trip se développe dans un seul et même but : l'expansion de la pratique du skateboard à La Rochelle avec la proposition de cours.
- La Feinte de l'Ours est un café jeux de Nancy géré par l'association Clair de Lude. C'est un lieu fait pour découvrir plusieurs centaines de jeux de société mis à disposition des adhérents.

© Foucher



- 2 Complétez le tableau suivant pour préciser l'activité et les bénéficiaires de chaque association.

Associations	Activité	Bénéficiaire : adhérents ou collectivité
Petits Princes	Réalisation d'un rêve pour les enfants malades	Collectivité
Prévention routière	Éducation routière et sensibilisation	Collectivité
3.6trip	Promotion et cours de skateboard	Adhérents
Feinte de l'Ours	Découverte de jeux de société	Adhérents

- 3 Indiquez si leur finalité est lucrative ou non lucrative. **Leur finalité est non lucrative.**

B Les services fournis par les associations

DOC 3 La production de services non marchands

La MJC de Joué-Lès-Tours propose aux collégiens de venir à des séances d'accompagnement scolaire tous les soirs de 16 h 30 à 18 h 30. Les élèves sont encadrés par des bénévoles qui les aideront à prendre confiance en eux face au travail et à les guider dans leur organisation et leur gestion du temps. Pour y participer, il faut être adhérent à la MJC et payer 5 euros pour toute l'année.

La « Bib' à Dom' », ou Bibliothèque à Domicile, est une association qui met en relation des personnes dans l'incapacité de se déplacer (même si cette incapacité est temporaire) avec des bénévoles qui se chargent du portage de livres ou de documents. Ce service est entièrement gratuit, même si les adhérents doivent être détenteurs d'un abonnement de bibliothèque où les bénévoles vont se rendre.

© Foucher

4 Expliquez pourquoi les services rendus par ces deux associations sont dits non marchands.

L'accompagnement scolaire et l'aide au portage pour le prêt de bibliothèque sont gratuits ou quasi gratuits (seulement l'adhésion ou 5 euros en plus). Cela correspond donc bien à des services non marchands qui sont des services fournis gratuitement ou à un prix inférieur à 50 % du coût de production et qui ne procure aucun bénéfice à celui qui le propose.

DOC 4 Gestion de salle de concert par une association, mission de service public



En 2005, la Ville de Grenoble lance le projet de création d'une salle de concert [...]. Dans cette perspective, la collectivité propose un appel d'offres l'année suivante afin de choisir une structure pour gérer la future salle [La Belle Électrique]. Ce transfert de gestion d'un service public est appelé Délégation de Service public (DSP). C'est un contrat dont la durée est limitée à cinq saisons de programmation. L'association MixLab a été créée en 2007 dans l'objectif de candidater à cet appel d'offres, et son projet a été retenu parmi trois propositions. C'est donc MixLab, à travers son équipe salariée, qui encadre, de

2015 à 2020, les activités développées au sein de la Belle Électrique. L'association s'est donné comme objectif de participer au développement culturel et artistique, de développer et promouvoir les musiques amplifiées et d'autres formes d'expression associées à la musique (vidéo, art contemporain, nouvelles technologies...). [...]

www.la-belle-electrique.com

5 Présentez l'action de l'association MixLab et sa finalité.

L'association gère le développement de la salle de La Belle Électrique. Elle s'occupe de la programmation musicale et artistique. L'association MixLab souhaite satisfaire l'intérêt collectif.

6 Précisez la relation qui existe entre la Mairie de Grenoble et l'association MixLab.

La Mairie a confié la gestion de la salle à l'association MixLab par un contrat de délégation de service public.

7 Expliquez ce qui peut inciter certaines organisations publiques à déléguer leurs actions à des associations.

Les organisations publiques peuvent le faire quand elles n'ont pas les compétences nécessaires, mais aussi pour diminuer les coûts (pas de personnel à rémunérer), pour se concentrer sur d'autres missions...

A La diversité des associations

DOC 5 Les catégories d'associations

Association déclarée loi 1901	<p>Art 1^{er} de la loi 1901 :</p> <p>« 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 [...]. »</p> <p>Elle bénéficie de la personnalité juridique et peut accomplir certains actes juridiques en son nom (ouvrir un compte bancaire, embaucher un salarié, agir en justice, demander une subvention, etc.).</p>
Association reconnue d'utilité publique	<p>Elles ont un but d'intérêt général, strictement distinct des intérêts particuliers de leurs propres membres. Elles disposent de pouvoirs plus étendus et peuvent donc accomplir certains actes juridiques spécifiques, tels que recevoir des donations ou des legs ou gérer des biens de l'État. De plus, la reconnaissance d'utilité publique est perçue par le monde associatif comme un label conférant à l'association une légitimité particulière dans son domaine d'action.</p>

www.lcl.com

DOC 6 L'association Rêves



L'association Rêves a été fondée en 1994 et est une association reconnue d'intérêt général. Sa mission est de permettre à des enfants et des adolescents gravement malades de réaliser leur rêve.

De nombreuses personnalités représentent la cause de l'association auprès du grand public.

© Foucher

1 Rappelez la mission de l'association Rêves.

L'association Rêves réalise les vœux d'enfants et d'adolescents gravement malades. C'est une mission d'intérêt général.

2 Indiquez sa finalité. Sa finalité est de satisfaire l'intérêt général.

3 Donnez les avantages pour Rêves d'être une association d'utilité publique.

L'association va pouvoir recevoir des donations et des legs, ce qui permettra alors d'augmenter ses ressources financières et donc de faciliter son fonctionnement. Ce label lui permettra aussi d'être reconnue pour son professionnalisme et son sérieux.

B Les syndicats et les ONG (Organisations non gouvernementales)

DOC 7 Qu'est-ce qu'un syndicat et une ONG ?

- Un syndicat est une association de personnes dont l'objectif est la défense des droits et des intérêts sociaux, économiques et professionnels de ses adhérents.
- Une ONG est une organisation d'intérêt public qui est indépendante des États et des institutions internationales et ne reçoit donc aucune subvention de leur part.

© Foucher

DOC 8 Conflit social chez Amazon

Pour Noël, la CGT (Confédération Générale du Travail) et FO (Force Ouvrière) ne font pas de cadeau à Amazon. Les deux organisations syndicales ont annoncé qu'elles appelleraient les salariés de l'entrepôt de Saran dans le Loiret à se mettre en grève... tous les week-ends jusqu'à la fin de l'année. Dans leur collimateur, le refus des « heures supplémentaires obligatoires » que la direction aurait mises en place pour faire face à l'afflux de commandes lors des fêtes.

© Géraldine Russell, lefigaro.fr, 28/11/2015

4 Indiquez la mission et la finalité d'un syndicat.

Un syndicat défend les intérêts d'un groupe d'individus qui travaillent dans un domaine d'activité similaire. Sa finalité est la défense de l'intérêt de ses adhérents.

5 Montrez que chez Amazon les syndicats accomplissent bien leur mission.

Les syndicats CGT et FO défendent bien les intérêts des salariés en les protégeant des heures supplémentaires rendues obligatoires par leur direction. Ils défendent ici des intérêts sociaux.

6 Citez d'autres syndicats que vous connaissez.

En plus de la CGT et FO, on trouve la CFDT, la CFTC, la CGC, SUD...

DOC 9 L'action de Plan international France

L'ONG Plan international intervient dans 51 pays en développement pour permettre aux enfants et aux jeunes de développer leur potentiel afin d'être acteur de leur avenir et de devenir des adultes libres. Pour donner aux enfants et aux jeunes les moyens de construire leur avenir, 4 910 projets de développement sont conduits actuellement dans quatre domaines d'action :

- la satisfaction des besoins vitaux des enfants et des jeunes (santé, nutrition, eau et environnement) ;
- la protection contre la violence et l'exploitation ;
- l'éducation et la formation ;
- la connaissance et la défense de leurs droits.

© Foucher

7 Indiquez la mission et finalité de l'ONG Plan international France.

Plan international France a pour mission la protection, la formation et la défense des enfants et des jeunes. Elle a comme finalité la satisfaction de l'intérêt général.

8 Distinguez les ONG des autres associations.

Les ONG sont indépendantes des gouvernements. Elles ne reçoivent pas d'argent de leur part (subventions), ce qui leur permet d'agir sans être influencées. Leurs actions ne sont pas dépendantes des politiques gouvernementales.

A Les ressources humaines

DOC 10 Les ressources de l'association Pour le Cinéma

L'association Pour le Cinéma gère le cinéma Le Zola de Villeurbanne, comme toute association, par l'intermédiaire de son Conseil d'Administration et de son bureau. Elle est responsable du budget, de la programmation et des festivals. Actuellement, environ **70 bénévoles et 8 salariés** en assurent le fonctionnement : un directeur général et des festivals, une directrice de la salle, une

médiatrice culturelle, une comptable, deux projectionnistes et deux caissiers.

www.lezola.com

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Je suis bénévole et je vous dis pourquoi...



<http://tinyurl.com/hs48p8b>

1'30

- 1 Surlignez les différentes ressources humaines de cette association.
- 2 Indiquez ce qui distingue essentiellement les deux catégories de ressources humaines.

Les bénévoles, contrairement aux salariés, ne sont pas rémunérés.

DOC 11 La cohabitation entre les bénévoles et les salariés

À la différence des entreprises, [les associations voient] cohabiter bénévoles et salariés, dont les motivations et les rôles diffèrent. L'équilibre s'avère délicat à trouver et les conflits de légitimité fréquents. [...]

En l'espace d'une trentaine d'années, le monde associatif s'est métamorphosé. Du fait de la complexité des missions qui leur incombent, les associations ont été amenées à se structurer et à se professionnaliser. Et en leur sein, le nombre de salariés, qui apportent des compétences indispensables, a été multiplié par trois depuis le début des années 1980. [...]

Les bénévoles sont dans la grande majorité des cas au cœur de la vie associative : 85 % des associations ne fonctionnent qu'avec des bénévoles. [...] En général, les bénévoles cherchent au sein des associations un lieu d'épanouissement personnel. Contrairement aux salariés, liés par un contrat de travail et une subordination hiérarchique, le bénévole fait don de son temps et de ses compétences uniquement parce qu'il le veut bien, et peut plier bagage quand bon lui semble. [...]

Catherine Quignon, www.lenouveleconomiste.fr, 16/01/2014

- 3 Indiquez pourquoi les associations ont recours au bénévolat pour leur fonctionnement.
Les membres bénévoles sont des individus motivés qui offrent de l'aide aux associations sans demander une rémunération.
- 4 Montrez pourquoi il est malgré tout indispensable pour certaines associations de faire appel à un ou plusieurs salariés.
Une association peut faire appel à des salariés quand elle manque de bénévoles et que ceux-ci n'ont pas assez de temps, ou surtout quand elle a besoin de compétences particulières pour effectuer certaines tâches.
- 5 Expliquez les difficultés qu'il peut y avoir à faire travailler deux catégories de ressources humaines.
Dans les associations, la cohabitation entre les salariés et les bénévoles n'est pas toujours évidente. En effet, les bénévoles et les salariés, bien qu'étant tous engagés dans la mission de l'association, n'y trouvent pas le même intérêt. Les salariés sont contractuellement rattachés à l'association avec un contrat de travail (horaires à respecter, congés, hiérarchie à respecter). Les bénévoles s'engagent plus pour un épanouissement personnel.

B Les ressources financières

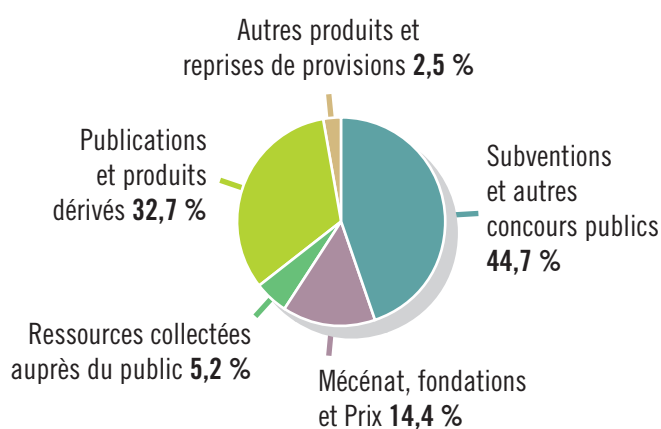
DOC 12 Présentation de l'association Reporters sans frontières (RSF)



Fondée en 1985 à Montpellier par quatre journalistes, l'association est devenue une organisation leader dans le monde pour la défense et la promotion de la liberté de l'information.

www.rsf.org

DOC 13 L'origine des ressources de Reporters sans frontières en 2014



www.rsf.org

DOC 14 L'album photo de RSF

Le numéro anniversaire célébrant à la fois les 30 ans de l'organisation et le cinquantième tome de la collection *100 photos pour la liberté de la presse* de Reporters sans frontières est disponible. Tirée à 120 000 exemplaires cette cinquantième édition est consacrée au photographe de guerre Robert Capa. Il est disponible chez les marchands de journaux et dans les librairies pour 9,90 €.

Sandrine Dippa,
www.lemondedelaphoto.com, 07/12/2015

6 Expliquez ce que représente la ressource « publications et produits dérivés » pour RSF, et pour les autres associations.

L'association RSF vend des produits (ex. : album photo). Elle dégagne donc un profit qui va être entièrement utilisé comme une ressource financière pour l'entreprise. Toutes les associations peuvent vendre des produits pour augmenter leurs ressources financières : tee-shirts, porte-clés...

7 Citez les ressources financières de RSF.

Les trois principales ressources sont les subventions et autres concours publics (44,7 %), les publications et autres produits dérivés (32,7 %) et le mécénat (14,4 %). Elle obtient également des dons (ressources collectées auprès du public) et d'autres produits.

8 Imaginez les ressources financières pour une association sportive loi 1901.

Une association sportive loi 1901 a généralement des cotisations d'adhérents, des subventions publiques et des recettes de ventes de produits dérivés.

Adhérent : membre d'une association qui bénéficie de services en échange du paiement d'une cotisation.

Association : organisation regroupant des personnes ayant un projet commun, sans volonté de faire du profit.

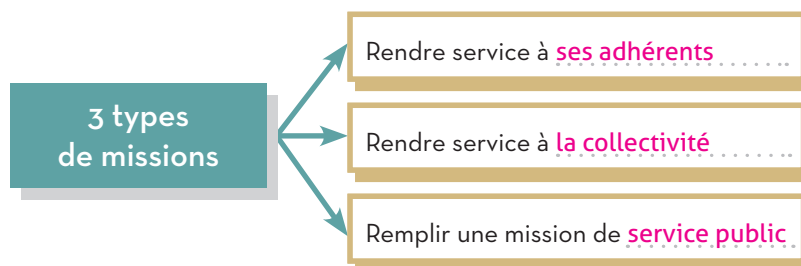
Bénévole : personne qui participe à l'action d'une organisation sans paiement de rémunération.

Syndicat : association de personnes ayant pour but de défendre les intérêts de ses membres.

1

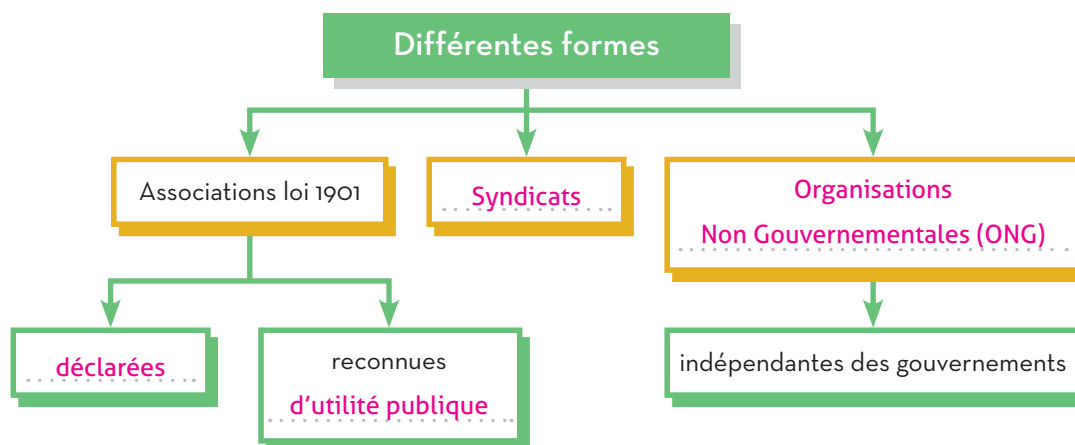
Les missions des associations

Les associations ont une finalité non lucrative et elles rendent des services non marchands.



2

Les différentes formes d'associations



3

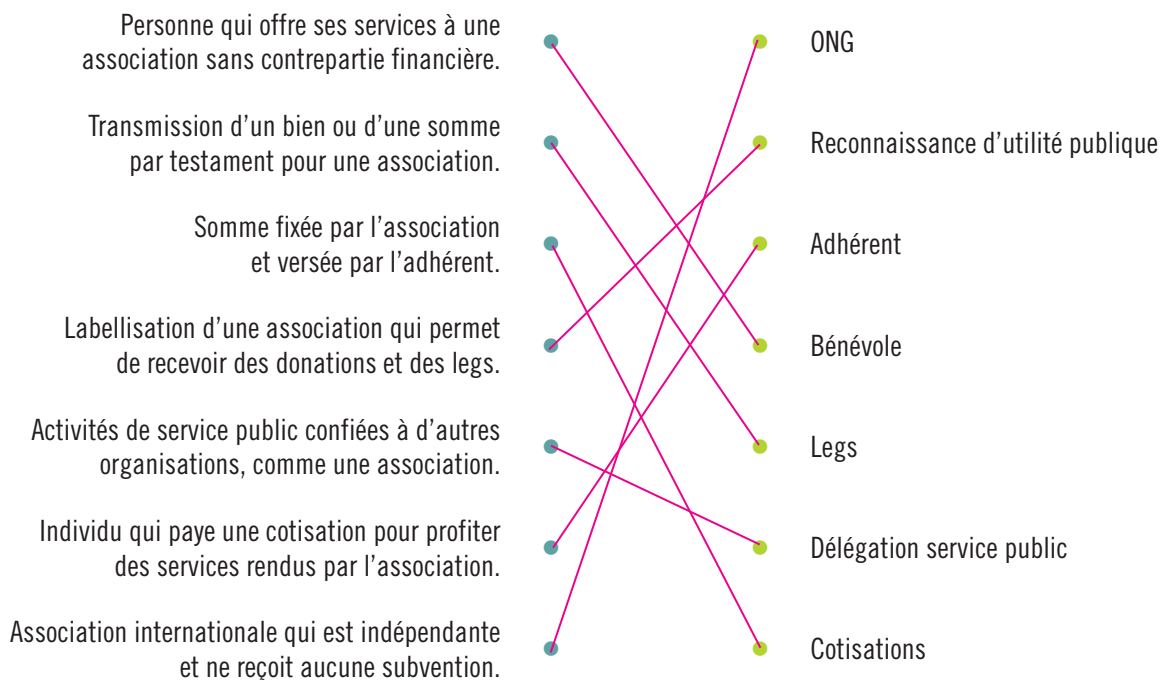
Les ressources des associations



TESTEZ-VOUS!

Quel rôle pour les associations ? 5

1 Reliez la définition au terme correspondant.



2 Complétez le tableau ci-dessous en retrouvant les éléments dans le texte.

L'association sportive Volley de Saint-Gervais a été créée en 1971.

C'est une association loi 1901 qui organise des cours de volley-ball pour les enfants et les adultes adhérents au sein de l'association. Deux personnes sont salariées depuis 1989 : l'une est en charge de la gestion administrative et l'autre est en charge des cours. Lors des compétitions qu'elle accueille le week-end, l'association met en place une buvette pour les spectateurs, qui est tenue par des bénévoles.

Finalité	Satisfaire les adhérents.
Nature de l'activité	Propose des cours de volley-ball pour les enfants et les adultes.
Statut juridique	Association loi 1901.
Bénéficiaires	Les adhérents de l'association.
Ressources financières	Adhésions, ventes de la buvette, prix des cours.
Ressources humaines	Deux salariés et des bénévoles.

ENTRAÎNEZ-VOUS!



Découvrir l'association Unicef

DOC Présentation de l'Unicef

L'Unicef est l'agence de l'ONU qui depuis 1946 est chargée de promouvoir et défendre les droits de l'enfant, et faire en sorte qu'ils soient respectés pour tous les enfants et les adolescents du monde. Comment ? En répondant à leurs besoins essentiels et en favorisant leur plein épanouissement, notamment en leur assurant santé [soins médicaux, hygiène, nutrition], éducation, égalité et protection. Et ce sur le long terme, comme dans les situations d'urgence, et en plaçant les enfants les plus défavorisés et les plus exclus au cœur de toute action. [...]

Et en France ?

Le Comité français pour l'Unicef, dit Unicef France, est une association loi 1901 à but non lucratif, reconnue d'utilité publique [...]. Créée en 1964, elle est accréditée pour représenter l'Unicef auprès des pouvoirs publics et de la société civile française. [...]

- 500 000 donateurs, dont près de la moitié nous apportant leur soutien chaque mois ;
 - 300 000 acheteurs de nos célèbres cartes de vœux et cadeaux solidaires ;
 - 5 500 bénévoles qui agissent chaque jour sur le territoire français ;
 - 493 adhérents qui soutiennent notre association ;
 - 254 collectivités territoriales engagées dans le programme « Ville amie des enfants » ;
 - 150 entreprises, ainsi que de nombreux autres partenaires (fondations, médias...) ;
 - 64 salariés (Direction générale, Direction du développement, Direction administrative...) ;
 - 84 experts et personnalités qui mettent leurs compétences et leur notoriété au service des enfants ;
 - 200 bienfaiteurs qui ont fait le choix en 2014 de léguer leurs biens aux enfants du monde.
- Et de nombreux acteurs de l'éducation et les enfants avec lesquels ils travaillent.

« Qui sommes-nous et comment agir à nos côtés »,
Unicef France, www.unicef.fr, 24/06/2015

LE DÉCLIC



Pour être sûr de répondre réellement à la question posée, il est pertinent de reprendre les termes de la question. Reportez-vous au rapport d'activité 2014, sur le site www.unicef.fr, afin d'identifier la provenance des différentes ressources financières.

- 1 Caractérisez l'organisation Unicef France et résumez ses activités principales.
- 2 Identifiez les bénéficiaires des actions organisées. Indiquez s'ils sont adhérents de l'association puis faites le lien avec la finalité.
- 3 Expliquez pourquoi cette organisation ne peut pas travailler uniquement avec des bénévoles.
- 4 Justifiez le statut d'association de cette organisation.

Corrigé – Entraînez-vous !

Découvrir l'association Unicef

Caractérisez l'organisation Unicef France et résumez ses activités principales.

Type	Association
Finalité	Satisfaire l'intérêt public. Rend une mission de service public.
Statut juridique	Association loi 1901 reconnue d'utilité publique
Nature de l'activité	Promouvoir et défendre les droits de l'enfant
Champ d'action géographique	International
Ressources financières	Dons, libéralités (= legs), ventes de cartes, partenariats...
Ressources humaines	5 500 bénévoles, 64 salariés
Ressources matérielles	Locaux, matériel médical et éducatif
Ressources immatérielles	Réputation, image de sérieux

L'activité principale de l'organisation est de répondre aux besoins essentiels des enfants et des associations. Cela passe par des activités concernant différents domaines : santé, hygiène, nutrition, éducation, égalité et protection. L'association travaille sur le long terme mais aussi dans des situations d'urgence.

Identifiez les bénéficiaires des actions organisées. Indiquez s'ils sont adhérents de l'association puis faites le lien avec la finalité.

Les bénéficiaires des actions organisées par l'association sont les enfants et les adolescents dans le besoin, que ce soit au niveau de l'alimentation, de l'éducation, de l'hygiène...

Les bénéficiaires ne sont pas des adhérents, ce qui est cohérent avec la finalité de l'organisation qui est de satisfaire l'intérêt public (et non les seuls adhérents).

Expliquez pourquoi cette organisation ne peut pas travailler uniquement avec des bénévoles.

Cette association ne peut pas travailler uniquement avec des bénévoles. En effet, elle a besoin de salariés qui vont apporter des compétences particulières, que ce soit au niveau administratif ou pour les soins médicaux. De plus, les salariés seront plus aptes à travailler dans l'urgence. Enfin, étant donné le nombre très important d'adhérents, il est indispensable d'avoir des salariés qui vont organiser la répartition du travail.

Justifiez le statut d'association de cette organisation.

Cette organisation est une association. Ce statut se justifie du fait de son action, qui vient souvent en soutien à des populations qui peuvent être opprimées par les gouvernements. Il est indispensable qu'elle garde son indépendance pour pouvoir agir de manière partielle.

5

Quel rôle pour les associations ?

Synthèse rédigée

1 Les missions des associations

A Des associations très diverses

Les associations peuvent agir dans des domaines très variés : humanitaire, éducation, sport, culture...

Les associations, ou organisations à but non lucratif (OBNL), ont une finalité non lucrative : elles ne cherchent pas à faire du profit.

Certaines souhaitent satisfaire les besoins des adhérents en leur proposant des services ou en promouvant une activité culturelle ou sportive. D'autres cherchent à satisfaire les besoins de la collectivité en rendant un service d'intérêt général.

B Les services fournis par les associations

Les associations vont chercher à satisfaire leurs adhérents : elles vont leur proposer des services non marchands c'est-à-dire au coût limité voire gratuit (moins de la moitié du coût de production).

Les services rendus par les associations sont non marchands car les bénéficiaires n'en paient pas directement le prix. Ces services peuvent être mis gratuitement à disposition, parfois en échange d'une cotisation.

D'autres associations vont travailler pour l'ensemble de la société. On en trouve deux catégories :

- Les associations qui ont pour objectif de venir en aide aux autres (aide médicale, aide alimentaire...) ou de permettre la promotion d'idées ou d'œuvres et leur diffusion.
- Les associations qui rendent des missions de service public par une délégation des organisations publiques. Elles sont déléguées par les organisations publiques du fait de leurs compétences, mais aussi pour diminuer le coût de la production. Cependant, les organisations publiques n'auront plus le contrôle total sur la production (risque pour la qualité).

2 Les différentes formes d'associations

Les associations peuvent prendre des formes très différentes en fonction de leur activité.

A La diversité des associations

Les associations sont organisées par la loi de 1901. Cette loi indique que les associations sont créées par un ou plusieurs individus qui agissent « dans un but autre que de partager des bénéfices ».

On peut distinguer :

- Les associations seulement déclarées, attestant de leur objet dans leurs statuts.
- Les associations reconnues d'utilité publique qui rendent une mission d'intérêt général. Elles auront la possibilité de recevoir des donations ou des legs. Cette reconnaissance d'utilité publique atteste du sérieux de ces associations.

B Les syndicats et les ONG (Organisations non gouvernementales)

• Le **syndicat** est une association de personnes ayant pour but de défendre les droits et les intérêts sociaux, économiques et professionnels de ses adhérents. Il existe des syndicats professionnels (ex. : Ordre des experts-comptables), des syndicats étudiants, des syndicats de salariés (CGT, FO), etc.

• Une **ONG** est une association particulière : c'est une organisation d'intérêt public qui est indépendante des États et des institutions internationales. Les ONG ne peuvent donc recevoir aucune aide financière de leur part : leur financement est donc totalement privé. Leurs activités concernent essentiellement l'aide aux populations les plus faibles, la protection de la nature, la défense de valeurs. Leur indépendance financière leur permet d'agir plus facilement en cas de guerre ou de conflits politiques, et de garder une totale indépendance dans leurs activités.

3 Les ressources des associations

A Les ressources humaines

Les ressources humaines des associations sont composées :

- de **bénévoles** : ce sont souvent les adhérents mais aussi des volontaires qui veulent s'investir dans l'association. Ils ne sont pas rémunérés ;
- de **salariés** : les associations peuvent avoir besoin d'embaucher des salariés quand leur taille devient importante mais aussi quand elles recherchent des compétences particulières, non détenues par les bénévoles. Les salariés sont rémunérés.

La cohabitation entre les bénévoles et les salariés n'est pas toujours évidente. En effet, même s'ils partagent tous les valeurs de l'association dans laquelle ils sont engagés, ils y trouvent un intérêt différent. Les salariés ont signé un contrat de travail qu'ils doivent respecter (au niveau des horaires, par exemple). Les bénévoles, qui viennent généralement pour trouver un épanouissement personnel, peuvent trouver injuste le fait de voir les salariés moins présents, moins investis mais rémunérés.

B Les ressources financières

Les ressources financières des associations doivent être totalement réinvesties pour le fonctionnement de l'association. Elles sont constituées principalement :

- des cotisations des adhérents : somme payée par les adhérents pour adhérer à l'association ;
- de subventions des organisations publiques (souvent les collectivités territoriales), sauf pour les ONG qui ne peuvent pas en bénéficier pour garder leur indépendance ;
- des dons et des legs des ménages et des dons d'entreprises (mécénat, partenariat) ;
- d'une activité commerciale (kermesse, buvette, vente de produits, etc.) ;
- des aides en nature (dons ou prêts de locaux, par exemple).

Vers le BAC!

THÈME 2

Les critères de différenciation des organisations

Le nouveau souffle de la Fnac

Certaines organisations se retrouvent dans des situations économiques difficiles. Elles doivent alors prendre des décisions qui seront essentielles pour assurer leur survie, et donc le maintien des emplois.

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

- 1 Caractériser l'organisation Fnac à partir des éléments des documents.
- 2 Mettre en évidence les facteurs de contingence interne de l'organisation.
- 3 Identifier le problème de management auquel Alexandre Bompard a été confronté lors de son arrivée à la tête de la Fnac.
- 4 Présenter les solutions mises en place par la Fnac. Indiquez en quoi elles relèvent du management stratégique.
- 5 Lister les parties prenantes concernées et indiquez comment elles sont impactées par les décisions prises.
- 6 Montrez que la démarche de RSE mise en œuvre par l'organisation contribue bien à la réalisation de la finalité économique.

Document 1

Comment la Fnac a retrouvé une seconde jeunesse

L'agressivité des géants de l'e-commerce et la numérisation tous azimuts ont failli tuer le distributeur. Mais il a trouvé la parade... [...]

Après avoir débarqué en pleine tourmente, en 2011, Alexandre Bompard, le nouveau patron, a multiplié des chantiers iconoclastes. C'est simple, il a voulu tout réinventer à la Fnac : la politique commerciale, avec le rapprochement du site Internet et des magasins ; le positionnement, avec de nouvelles familles de produits comme le petit électroménager ou la

papeterie ; le réseau, avec le lancement de sites plus petits en franchise, en dehors des grandes villes. Et ça marche. Alors que l'enseigne perdait 142 millions d'euros il y a trois ans, elle est repassée dans le vert en 2013 : 15 millions de résultat net, puis 41 en 2014, pour un chiffre d'affaires de 3,9 milliards d'euros. Au premier semestre de cette année, les ventes ont continué de progresser, du moins en France. « Chapeau ! Salue Guy-Noël Chatelin, spécialiste de la distribution chez OC & C. Dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat, on ne s'attendait pas à une telle agilité. »

...

Document 1 (suite)

Ce retournement donnera aussi espoir à toutes les entreprises qui doivent s'adapter à la révolution numérique. Et voilà maintenant la Fnac en passe de racheter son concurrent Darty. Si le projet, bien engagé, aboutit, il lui permettra de presque doubler de taille.

Lorsque Alexandre Bompard a pris les commandes, les rayons phares comme la musique, la vidéo et, dans une moindre mesure, le livre déclinaient tous. La dématérialisation des biens culturels (doublée du piratage) prenait de l'ampleur, au profit de redoutables concurrents, Amazon en tête.

Propriétaire de l'enseigne, le groupe PPR, aujourd'hui rebaptisé Kering, ne visait qu'une chose : se débarrasser de ce boulet pour se concentrer sur le business du luxe pour augmenter leur rentabilité. Faute de candidats à la reprise, Kering a fini par introduire la Fnac en Bourse il y a deux ans dans le cadre d'un « spin-off », une scission. « Au départ, il y avait beaucoup de scepticisme, le titre a été très peu valorisé », souligne une analyste de la Société générale. La confiance est revenue : après un an et demi de cotation, la valeur de l'action a bondi de 160 %.

Il faut dire que la Fnac s'est vu administrer un remède de cheval. Premier chantier ? Les coûts. En quatre ans, l'enseigne a économisé 120 millions d'euros, notamment en taillant dans les effectifs. Environ 500 salariés des fonctions supports sont partis en 2012, suivis de 120 disquaires un an plus tard (l'effectif total est aujourd'hui de 14 500 personnes, pour 191 magasins dans le monde). « Depuis dix ans, les plans sociaux se succèdent, déplore Olivier Gasnier, un élu parisien du syndicat SUD à Paris. Dans les magasins, les clients ont de plus en plus de mal à trouver des vendeurs disponibles et spécialisés. »

Parallèlement, une chasse au gaspi a été lancée à chaque étage de l'entreprise. « On s'est attaqué à toutes nos lignes de dépenses pour les passer au crible », commente Enrique Martinez, le colossal directeur général pour l'Europe du Nord (France, Belgique, Suisse). Contrats avec les fournisseurs,

loyers, assurances, fournitures de bureau... Rien n'a échappé au régime minceur. [...]

Deuxième chantier ouvert par le PDG : celui de « l'omnicanal ». Il s'agit de synchroniser le travail du site marchand et du réseau de magasins. Au bout de six mois d'investigations, le boss a été convaincu qu'un basculement radical vers l'e-commerce était une folie. Les boutiques en dur gardent leur attrait pour le conseil, la possibilité de voir et de toucher les produits... Avec l'omnicanal, le client a le meilleur des deux mondes : il peut acheter en ligne et vite récupérer la marchandise dans une Fnac de son choix. Pratique. Mais aussi très intéressant pour le distributeur : quand ce même client vient chercher son colis, il dépense en moyenne 70 euros supplémentaires. À l'inverse, si un magasin n'a plus cet écran plat en stock, le vendeur peut le commander et le faire livrer rapidement à domicile. Résultat : l'omnicanal représente désormais 45 % du chiffre d'affaires.

[...] Autrefois séparées, les équipes ont été réunies. Les pros du produit, du marketing, de l'e-commerce, du « pricing » travaillent aussi bien pour les magasins que pour le site – dans le top 3 de l'e-commerce en France, derrière Amazon et Cdiscount. Et les deux canaux ont aligné leurs prix, identiques à 90 %. [...]

Un troisième chantier s'imposait : concevoir un système de livraison au moins aussi efficace que celui d'Amazon. La Fnac a donc investi dans un nouvel entrepôt de 34 000 mètres carrés à Wissous, en banlieue parisienne. [...]

La Fnac a décidé de diversifier l'offre. [...]. Les rayons disques ou DVD ont rétréci pour accueillir des aspirateurs et des cafetières, des jouets, de la papeterie. Des téléphones « nus », vendus sans abonnement, occupent aussi une belle place – la Fnac revendique 10 % de part de marché – ainsi que les objets connectés, présentés dans des espaces dédiés, « Fnac connect ». Attention, l'enseigne ne s'est pas mise à écouler du tout-venant. Les produits doivent apporter une valeur ajoutée en termes de design ou de technologie ou une exclusivité. [...]

Jean Botella, www.capital.fr, 22/12/2015

Document 2

La Fnac, une entreprise responsable

Les crises économique, sociale et environnementale actuelles font émerger de nouveaux comportements d'achat, en recherche de sens, et notre enseigne a la volonté d'y répondre. Pour cela, nous menons des actions dans tous nos métiers et cherchons à offrir à nos clients des produits et des services dont les impacts sur l'environnement et la société sont favorables. Cet engagement est essentiel pour maintenir la confiance de nos clients et anticiper leurs préoccupations et attentes. Il fait par ailleurs écho à nos valeurs : l'engagement, la passion, le respect et l'innovation.

Notre politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), loin d'être un sujet périphérique, représente au contraire un formidable levier de création de valeur.

Cela s'illustre à travers les objectifs portés par nos trois piliers, dont les projets sont décrits dans notre dernier rapport RSE.

- Les femmes et les hommes : attirer tous les talents, favoriser l'engagement des équipes, pour que la diversité des profils soit un levier de performance.

- Les métiers et l'environnement : diminuer les impacts environnementaux associés à notre activité.

- La culture et la société : favoriser l'accès à la culture et dialoguer avec nos parties prenantes.

Enfin, il est à noter que, dès 2011, notre exigence de performance en matière de RSE s'est notamment illustrée par l'introduction d'une part variable de la rémunération des membres du Comité de direction sur des objectifs précis liés à notre stratégie RSE, en France comme dans nos filiales à l'étranger.

www.groupe-fnac.com

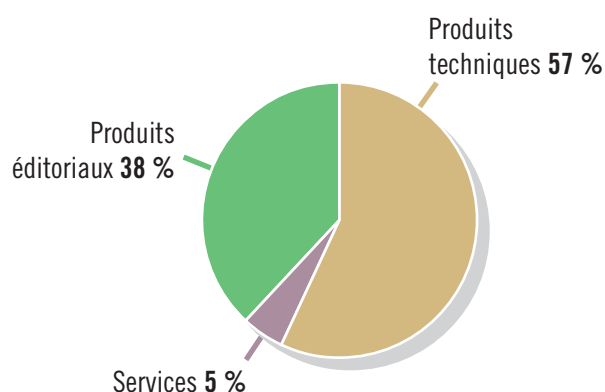
Document 3

La Fnac en quelques chiffres

Partez à la découverte de notre enseigne, acteur majeur de la distribution de biens culturels, de loisirs et de technologies.

En 2014, nous avons réalisé :

- un chiffre d'affaires de 3 895 millions d'euros ;
- un résultat opérationnel courant de 77,1 millions d'euros.

Répartition de notre chiffre d'affaires 2014 par catégorie de produits

www.groupe-fnac.com

Document 4

Les femmes et les hommes de la Fnac

Notre ambition : attirer tous les talents, favoriser l'engagement des équipes, et promouvoir la diversité des profils.

À la Fnac, la diversité est une réalité, héritage d'une histoire riche d'engagements où la différence a toujours eu sa place. Dans ce cadre, nous agissons pour l'équité des chances, pour la diversité et contre la discrimination, pour bénéficier de tous les talents, favoriser l'engagement et la créativité de

nos collaborateurs et ainsi lever les freins à la performance. Cette ambition se décline notamment autour d'actions favorisant le recrutement et l'intégration des « jeunes » mais aussi le recrutement et le maintien dans l'emploi des « seniors » et la transmission des savoirs entre les générations.

La Fnac favorise également l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'intégration professionnelle des personnes handicapées.

www.groupe-fnac.com

Document 5

Les métiers et l'environnement

Notre ambition : diminuer les impacts environnementaux associés à notre activité.

Nous diminuons les impacts environnementaux liés à notre activité en agissant sur nos flux logistiques, nos magasins et nos produits.

- Agir sur nos flux logistiques : nous agissons entre autres sur le transport des marchandises en optimisant le remplissage des camions et le cadence-

ment des livraisons (baisse de 16 % les émissions de gaz à effets de serre).

- Agir sur nos impacts magasins : nous nous sommes engagés, en 2009, à réduire nos consommations d'électricité de 20 % en 5 ans. Objectif atteint : en 2014, nos dépenses avaient diminué de 24 %.
- Agir sur la seconde vie et la fin de vie du produit.

www.groupe-fnac.com

Thème 2 Les critères de différenciation des organisations

Le nouveau souffle de la FNAC

Caractérisez l'organisation Fnac à partir des éléments des documents.

Finalité		Faire du profit et être pérenne.
Nature de l'activité		« Partez à la découverte de notre enseigne, acteur majeur de la distribution de biens culturels, de loisirs et de technologies. »
Ressources	Humaines	14 500 salariés
	Matérielles	191 magasins
	Immatérielles	Notoriété
Champ d'action géographique		International

Mettez en évidence les facteurs de contingence interne de l'organisation.

On trouve deux facteurs de contingence :

- **L'environnement technologique** : le développement d'Internet et des nouvelles technologies a engendré une modification du comportement des consommateurs. Les consommateurs sont attirés par des produits dématérialisés. De plus, ils consomment de plus en plus sur Internet, en achetant *via* des sites marchands.
- **L'environnement économique** : la crise économique a diminué l'ensemble de la consommation (et particulièrement celle des loisirs).

Identifiez le problème de management auquel Alexandre Bompard a été confronté lors de son arrivée à la tête de la Fnac.

À l'arrivée d'Alexandre Bompard, les rayons phares (musique, vidéo et livre) déclinaient en termes de vente. Les concurrents gagnaient des parts de marché au détriment de la Fnac.

Présentez les solutions mises en place par la Fnac. Indiquez en quoi elles relèvent du management stratégique.

Trois grandes décisions ont été prises par l'entreprise.

Tout d'abord, elle a décidé de baisser énormément les coûts avec une économie totale de 120 millions d'euros. L'entreprise a décidé de réduire le nombre de salariés (donc baisse de la masse salariale) mais aussi l'ensemble de ses dépenses (achats, loyers, assurances, fournitures de bureau).

Ensuite, l'entreprise a choisi de faire entrer l'organisation dans l'omnicanal, c'est-à-dire que le site marchand et les magasins ont été reliés pour ne faire qu'un. Les deux lieux de vente sont donc réunis et le client peut profiter du choix sur Internet et se faire livrer en magasin, ou inversement profiter du conseil en magasin et demander au vendeur de commander sur Internet si le produit souhaité n'est pas en stock.

Enfin, l'entreprise a décidé de contrer ses concurrents en concevant un espace de stockage et de gestion extrêmement performant.

Ces trois décisions sont des décisions stratégiques car elles sont :

- prises à haut niveau hiérarchique ;
- difficilement réversibles ;
- prises sur du long terme et demandent d'importantes ressources.

Listez les parties prenantes concernées et indiquez comment elles sont impactées par les décisions prises.

- **Les salariés** : ils souhaitent garder leur emploi malgré les nombreuses suppressions de postes.
- **Les actionnaires** : ils souhaitent que l'investissement qu'ils ont fait leur permette de récupérer des dividendes, ils ont donc besoin que l'entreprise soit performante et fasse du bénéfice afin de leur redistribuer.
- **Les syndicats** : tout comme les salariés, ils souhaitent éviter les suppressions de postes mais aussi que les conditions de travail restent bonnes. Il y a donc un risque du fait du nombre moindre de vendeurs et donc de la pression que les clients pourront leur mettre.

• **Les clients** : les décisions vont leur permettre de pouvoir obtenir des prix plus intéressants, d'être livrés plus rapidement. Mais il y a un risque qu'ils soient moins bien conseillés du fait de la baisse du nombre de vendeurs.

• **Les fournisseurs** : la Fnac souhaite négocier les prix donc les fournisseurs devront rechercher à maintenir des prix leur permettant d'obtenir une marge acceptable.

Montrez que la démarche de RSE mise en œuvre par l'organisation contribue bien à la réalisation de la finalité économique.

La démarche de RSE de la Fnac concerne à la fois des aspects sociaux et environnementaux.

D'un point de vue social, en travaillant sur la diversité des équipes, l'équité des chances et l'égalité hommes/femmes, l'entreprise motive ses salariés. De fait, ils seront plus engagés dans l'entreprise, et donc plus productifs. Des salariés plus productifs sont source de profits pour l'entreprise.

D'un point de vue environnemental, la Fnac diminue ses dépenses en travaillant sur le remplissage des camions. Il en est de même pour les consommations d'électricité. La baisse des dépenses va donc permettre de dégager plus de profit. Enfin, l'image de l'entreprise est améliorée par le recyclage mis en place : cela peut attirer certains consommateurs, et ainsi augmenter le chiffre d'affaires et les profits.

On voit donc bien que la démarche de RSE permet à l'entreprise d'atteindre sa finalité économique.

Complément vidéo : La FNAC en bref 2015

<http://tinyurl.com/hzl6mt4>

(1'47)

Quels **OBJECTIFS STRATÉGIQUES** ?

6



NOTIONS

- objectifs stratégiques
- microenvironnement
- macroenvironnement

Flashwheels lance une nouvelle gamme de cadres VTT

Fabrice et Sylvie dirigent depuis cinq ans une entreprise spécialisée dans la fabrication de roues de vélos. Sur ce marché très réglementé, seule la customisation permet de se différencier.

Je suis très heureux de la réussite de notre gamme de roues personnalisables, notre chiffre d'affaires est en constante progression depuis cinq ans !

Nous allons lancer une nouvelle gamme de cadres de VTT ! Le marché est en croissance. Nous pouvons réaliser une progression de CA de 50 % d'ici cinq ans.



C'est vrai que notre palette de 99 couleurs est très appréciée. De quel nouveau projet voulais-tu me parler ?



Nous prenons un risque, nos moyens financiers sont encore limités et de nombreux concurrents sont déjà implantés sur le marché.

1 Caractérisez la finalité de l'entreprise Flashwheels.

Flashwheels est une entreprise privée. Sa finalité est donc lucrative : commercialiser des roues entièrement personnalisables grâce à une palette de 99 couleurs afin de réaliser du profit et pérenniser l'entreprise.

2 Retrouvez l'objectif stratégique poursuivi avec le lancement de la nouvelle gamme.

L'objectif stratégique poursuivi est l'augmentation du chiffre d'affaires de 50 % d'ici cinq ans (quantitatif) mais aussi la satisfaction des clients à la recherche de nouveautés (qualitatif).

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

La Société Générale envisage de fermer 400 agences

<http://tinyurl.com/zkmnxjv> 1'47



3 Envisagez les éléments dont doit tenir compte une organisation pour définir ses objectifs.

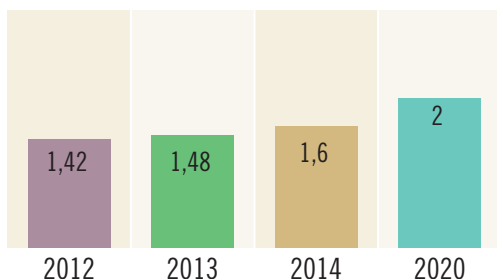
Afin de définir ses objectifs, une organisation doit non seulement tenir compte des ressources dont elle dispose (financières, matérielles, immatérielles, humaines) mais aussi des concurrents présents sur le marché ainsi que des attentes des clients (évolution des modes de consommation). Les objectifs doivent permettre d'atteindre la finalité (lucrative ou non lucrative).

A La prise en compte de la finalité

DOC 1 Intersport confirme ses objectifs et poursuit sa dynamique en France

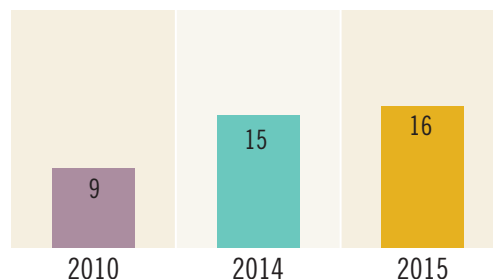
Évolution du CA du groupe

Intersport France (milliards d'euros)



Évolution des parts de marché du groupe

Intersport France (%)



L'année 2015 sera une année record pour Intersport avec l'ouverture de 25 magasins, 16 transferts/agrandissements et 10 rénovations. Ces ouvertures permettront ainsi de couvrir plus largement le territoire français et de s'installer sur des zones de chalandise où le groupe était historiquement absent. 2015 sera également marquée par la poursuite des nombreux chantiers initiés par le groupe. On retiendra l'ouverture de surfaces de vente plus grandes afin de répondre aux standards du groupe, le renforcement de la présence de marques nationales et internationales, mais aussi la transformation de son système d'information.

www.intersport.fr, communiqué du 14/04/2015

1 Caractérisez la finalité du groupe Intersport.

Le groupe Intersport est une entreprise privée. Sa finalité est donc lucrative : commercialiser des articles de sport afin de maximiser son profit et pérenniser l'organisation.

2 Repérez les objectifs quantitatifs et qualitatifs que le groupe s'est fixés.

Objectifs quantitatifs	Objectifs qualitatifs
<ul style="list-style-type: none"> – Augmenter le CA – Augmenter les parts de marché – Couvrir plus largement le territoire français et s'installer sur de nouvelles zones de chalandise 	<ul style="list-style-type: none"> – Répondre aux nouveaux standards du groupe en termes de surface de vente – Renforcer les marques nationales – Transformer le système d'information

3 Précisez en quoi ces objectifs peuvent être qualifiés de stratégiques.

Ces objectifs sont un ensemble de buts fixés par l'entreprise sur le long terme (prévision de 2 milliards d'euros de CA pour 2020) et qui nécessitent des investissements importants (rénovation, extension et ouverture de magasins, transformation du système d'information, négociation avec des marques nationales).

4 Montrez qu'il existe un lien entre la finalité et les objectifs du groupe.

L'augmentation du CA, l'accroissement des parts de marché et le renforcement des marques nationales permettent de satisfaire les clients toujours plus exigeants et contribuent à la maximisation du profit. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs du groupe Intersport sont en accord avec sa finalité lucrative.

B L'importance des ressources

DOC 2 Les ressources financières chez MSF



Chez Médecins sans Frontières, les emplois se sont élevés à 251,3 millions d'euros en 2014, dont 89,2 % pour les missions sociales. Ses dépenses ont augmenté de 9 % par rapport à 2013. Les ressources s'élèvent à 283,3 millions d'euros. Elles sont à 96 % des ressources privées.

© Foucher

DOC 3 Super U s'équipe d'un logiciel de GRC

Super U modernise sa plateforme logicielle d'encaissement, s'équipe d'un logiciel de gestion de la relation client (GRC) qui lui ouvre de nouvelles possibilités pour la fidélité et les promos et renouvelle une partie de ses caisses avec la livraison de 14 500 terminaux points de vente et de quelques centaines de caisses automatiques.

© Foucher

DOC 4 Ikea étend son réseau de magasins



Ikea va investir 600 millions d'euros sur trois ans pour ouvrir sept nouveaux magasins et en rénover deux autres. D'ici à 2020, son parc devrait passer de 30 à 40 magasins. La marque projette aussi d'inaugurer un point de vente revisité au cœur de la capitale parisienne.

© Foucher

DOC 5 Carrefour Market recrute 200 bouchers



Carrefour Market lance un dispositif dans l'ensemble de ses magasins intégrés : les journées de recrutement de la boucherie. Objectif : recruter 200 bouchers cette année. « Cette stratégie s'inscrit dans le plan plus large de Carrefour, nous espérons recruter 700 bouchers pour faire face au renouvellement des générations et à notre développement commercial », précise Marie-Hélène Chavigny, DRH de Carrefour Market.

Julie Delvallée, www.lsa-conso.fr, 18/05/2015

5 Retrouvez les différentes ressources utilisées pour chacune des organisations.

MSF : ressources financières (283 millions d'euros de dons).

Super U : ressources immatérielles (logiciel d'encaissement, de la gestion de la relation client, savoir-faire en termes de fidélisation, image de marque).

Ikea : ressources financières (investissement de 600 millions d'euros). Ressources matérielles (40 magasins).

Carrefour Market : ressources humaines (200 bouchers recrutés).

6 Analysez en quoi les différentes ressources permettent d'atteindre les objectifs.

Les 283 millions d'euros de dons chez MSF permettent le financement de ses différentes actions à travers le monde. Les logiciels dont Super U va s'équiper vont contribuer à l'amélioration de sa politique de fidélisation des clients et lui permettre de mettre en place des actions promotionnelles plus ciblées. Les nouvelles implantations chez Ikea vont contribuer à assurer son développement commercial. Le recrutement de 700 bouchers chez Carrefour Market permettra de faire face au renouvellement des générations et d'assurer son développement commercial.

2

Le rôle de l'environnement dans la définition des objectifs

A L'analyse du macroenvironnement

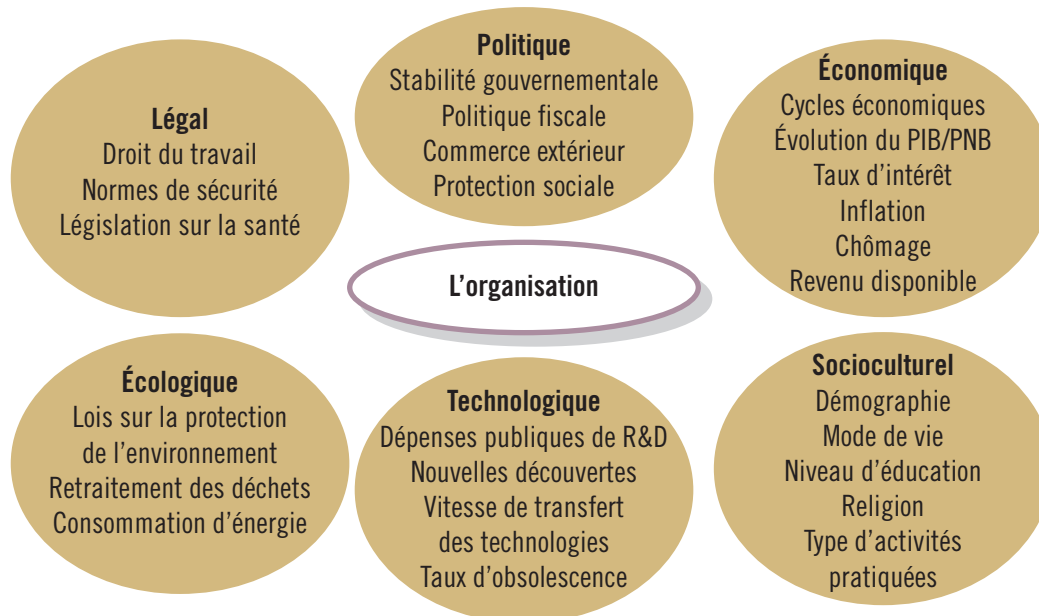
DOC 6 L'environnement de l'organisation

L'environnement de l'organisation représente l'ensemble des facteurs extérieurs à l'organisation qui exercent une influence sur elle et réciproquement. Il est à la fois source d'opportunités à saisir mais aussi source de contraintes et menaces à éviter.

© Foucher

DOC 7 La méthode PESTEL

La méthode PESTEL est utilisée lors de l'analyse du macroenvironnement qui regroupe les facteurs d'influence de la société dans leur ensemble. Chaque lettre de l'acronyme représente un facteur du macroenvironnement.



© Foucher

1 Reformez l'acronyme présentant les différentes composantes du macroenvironnement.



2 Analysez en quoi la réglementation sur le temps de travail, le taux de chômage mais aussi l'engouement pour les produits bio constituent le macroenvironnement des organisations.

Ces éléments constituent le macroenvironnement des organisations car il s'agit d'éléments globaux qui leur sont extérieurs. Ils n'influencent pas une organisation en particulier mais ont des effets sur toutes les organisations. Ex. : le temps de travail peut influencer les embauches.

3 Montrez l'intérêt de recourir à la méthode PESTEL dans la définition des objectifs.

L'intérêt est de repérer les facteurs de l'environnement global qui peuvent influencer favorablement ou non l'organisation. Celle-ci devra s'y adapter et en tenir compte dans la définition de ses objectifs car elle peut difficilement les faire évoluer.

B La mise en œuvre de la méthode PESTEL

DOC 8 Le CROS



Le CROS (Comité Régional Olympique et Sportif) Rhône-Alpes a pour mission première d'accompagner les bénévoles des associations dans leurs projets. Il est aussi partenaire des collectivités qui soutiennent la vie des clubs sportifs. Dans le cadre de cette mission, le CROS a mené une étude en région Rhône-Alpes afin d'analyser les différents facteurs environnementaux pouvant avoir une influence sur le développement de la pratique de sports de nature.

Il en résulte que la pratique des sports de nature sur le territoire est régulière puisque 61 % des personnes interrogées déclarent pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine. Cependant, les pratiquants ont un budget limité qui s'élève en moyenne à 250 euros par an. Les fortes crues de ces dernières années ont endommagé les rives du Rhône limitant à certains endroits la possibilité de randonnée. D'autre part, il apparaît que les collectivités territoriales ainsi que tous les acteurs du tourisme suivent une politique de développement durable respectueuse de l'environnement et mettent un point d'honneur à intégrer les nouvelles technologies dans leur développement. Certains offices du tourisme se sont équipés d'audioguides permettant d'effectuer des randonnées pédestres culturelles en plusieurs langues. Il est en revanche à déplorer que, faute de communication suffisante de la part des institutions régionales, le territoire ne soit pas perçu comme une destination touristique de nature. Le Rhône rappelle une image industrielle.

© Foucher

4 Indiquez pour chaque élément de l'enquête la composante du macroenvironnement en présence et précisez son influence.

Élément	Composante	Influence
La pratique des sports de nature est régulière.	Socioculturelle	Positive : permet le développement des infrastructures
Les pratiquants de sport de nature ont un budget restreint (0 et 250 euros à l'année) de par la crise.	Économique	Négative : limite les retombées économiques et la santé financière des clubs
Les collectivités territoriales et les porteurs de projets sportifs sur le territoire suivent une politique de développement durable respectueuse de l'environnement.	Politique Écologique	Positive : valorise le territoire
Faute de communication suffisante de la part des institutions régionales, le territoire n'est pas perçu comme une destination touristique de nature.	Politique	Négative : absence de valorisation du territoire et d'attractivité
De fortes crues ont endommagé les rives du Rhône limitant à certains endroits la possibilité de randonnée.	Écologique	Négative : rend la pratique de certains sports impossible
Des audioguides permettant d'effectuer des randonnées pédestres culturelles en plusieurs langues sont disponibles dans certains offices de tourisme.	Technologique	Positive : rend le territoire attractif et permet d'allier sport et culture

C L'analyse du microenvironnement

DOC 9 Du baobab dans les rayons

Matahi, qui signifie « force du vent » en wolof (dialecte du Sénégal), est la nouvelle boisson énergisante à base de pulpe de baobab conçue par une petite société montpelliéraine, lauréate du concours Agropole en 2013. Concours qui distribue 60 000 € de dotation et ouvre les portes du financement bancaire. Constituée uniquement d'ingrédients naturels, la boisson est fabriquée en France et est écoresponsable. La récolte des fruits se fait auprès de quatre coopératives du Bénin qui font vivre 300 familles. Afin d'assurer la production de baobabs, la petite entreprise s'est même lancée dans la plantation de 600 baobabs. Les deux jeunes entrepreneurs se sont positionnés de manière originale sur le marché des boissons énergisantes en misant sur les points faibles de leurs concurrents : un engagement éthique et une transparence sur la recette. Quant aux consommateurs, ils sont citadins, actifs et ont besoin d'énergie toute la journée ! Ils peuvent retrouver Matahi dans les rayons frais de près de



1 000 points de vente haut de gamme et citadins en France et en Europe, tels que Colette, le Bon Marché, BHV, les Galeries Lafayette, Nature & Découvertes, Biocoop ou Naturalia.

© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

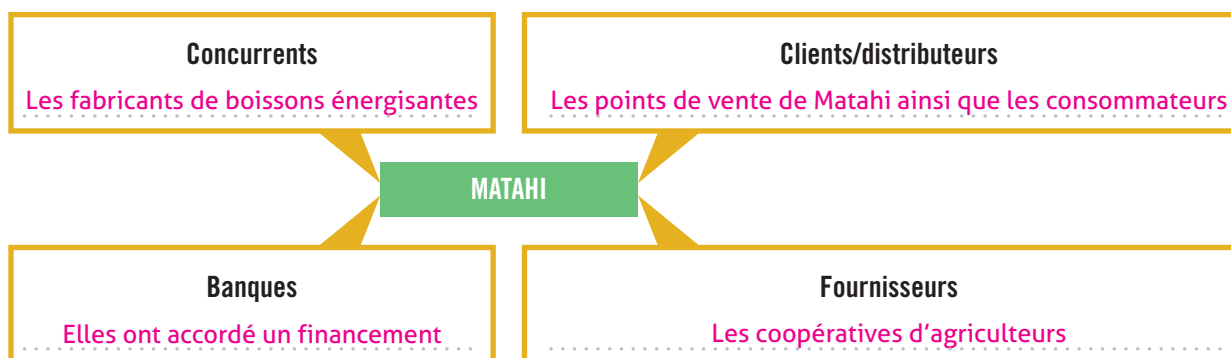
Matahi lance une nouvelle boisson énergisante



<http://tinyurl.com/othp2co> 3'01

5 Soulignez les différents acteurs présents dans l'environnement proche de Matahi.

6 Reportez sur le schéma, en fonction de leur catégorie, ces différents acteurs.



7 Déterminez l'intérêt pour Matahi de planter 600 baobabs.

Matahi veut s'assurer de l'approvisionnement en baobabs pour pouvoir continuer à développer son entreprise. Les coopératives pourraient décider de ne plus fournir Matahi ou d'augmenter leur prix de vente, ce qui mettrait en péril l'entreprise.

8 Envisagez d'autres interactions qui peuvent exister entre Matahi et les acteurs de son microenvironnement.

Les concurrents peuvent développer une boisson similaire. Les clients peuvent ne pas apprécier la boisson ou au contraire l'apprécier et faire décoller les ventes. Les distributeurs peuvent négocier le prix d'achat de la boisson. Les banques peuvent ne pas octroyer de financement et limiter le développement de Matahi.

3

L'environnement : source d'opportunités ou de contraintes

DOC 10

Le groupe Vivarte va mettre près de 2 000 salariés au chômage

L'entrée en lice de nouveaux concurrents et le choix d'une stratégie inadaptée pour La Halle aux Vêtements et André expliquent en partie cette casse sociale. [...] Le groupe endetté depuis 2007 n'a pas su s'adapter aux changements du marché. « Nous avons raté le tournant du e-commerce et l'internationalisation. » [...] Et puis la mode est cruelle : le temps est à la « fast-fashion » nécessitant de présenter plusieurs collections par an, alors même que les Français dépensent moins pour s'habiller.

© Laurent Martinet, *l'expansion.com*, 07/04/2015

DOC 11

Le marché de la chaussure repart d'un bon pied



Après avoir eu le moral en berne sur 2013-2014, le marché devrait repartir du bon pied sur 2015 et 2016. Avec la légère augmentation du pouvoir d'achat, les ventes sont reparties à la hausse sur 2015 (+ 0,5 %) et on prévoit en 2016 une hausse de 1 % avec 9,2 milliards d'euros de CA.

Mais la bonne tenue de ce marché attire la convoitise de nouveaux concurrents. Les enseignes de sport proposent des gammes de plus en plus « casual » tandis que les spécialistes du textile profitent des similitudes du marché pour venir se diversifier dans la chaussure. Les solides pointures de la chaussure sur le web (Spartoo, Sarenza ou Zalando) ont quant à elles redynamisé le secteur en proposant livraison et retour gratuits, offre large, etc. Si 54 % des cyberacheteurs achètent chaussures et vêtements sur le web, le magasin physique a encore de beaux jours devant lui à condition de savoir réinventer l'expérience client en magasin.

© Foucher

- 1 Précisez pour chacune des composantes de l'environnement identifiées dans les docs 10 et 11 si elle est source d'opportunités ou de menaces pour le groupe Vivarte.

Composante	Environnement		Opportunités	Menaces
	Macro	Micro		
Baisse du pouvoir d'achat en 2013	×			×
Augmentation du pouvoir d'achat en 2015	×		×	
Réduction des dépenses en habillement	×			×
Concurrence des enseignes de sport et des spécialistes du textile		×		×
Concurrence des pros du web		×		×
Phénomène de « fast fashion »	×			×

- 2 Montrez que l'environnement du groupe Vivarte est complexe et instable.

L'environnement dans lequel évolue le groupe Vivarte est complexe car il impose de prendre en considération de nombreuses variables dans la fixation des objectifs. Il est instable dans le sens où les variables évoluent rapidement. Le pouvoir d'achat des clients baisse puis augmente légèrement. La concurrence sur le secteur est très vive et les clients sont devenus exigeants, souhaitant pouvoir renouveler leur garde-robe très rapidement.

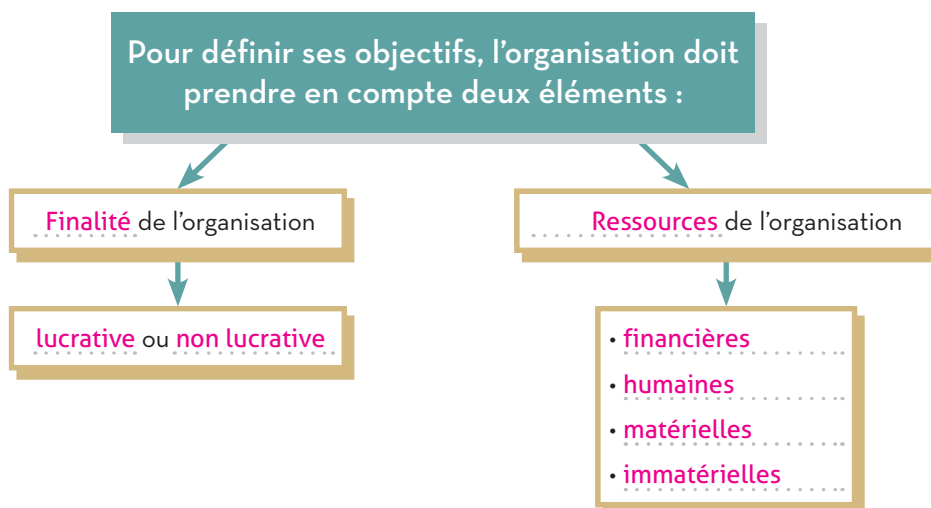
Macroenvironnement : caractéristiques générales de l'économie et de la société regroupées sous l'acronyme PESTEL pouvant influencer l'organisation.

Microenvironnement : individus ou groupes d'individus proches et en relation directe avec l'organisation influant sur la fixation de ses objectifs stratégiques.

Objectifs stratégiques : buts à atteindre quantitatifs ou qualitatifs, fixés par les dirigeants et à une échéance supérieure à deux ans (long terme).

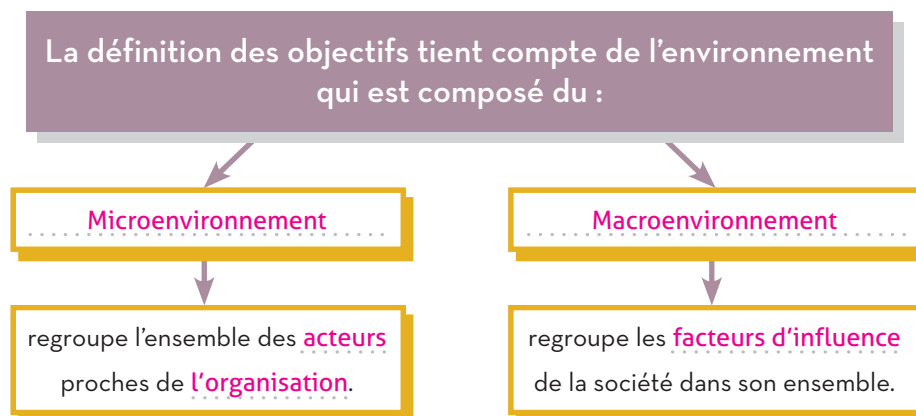
1

La définition des objectifs



2

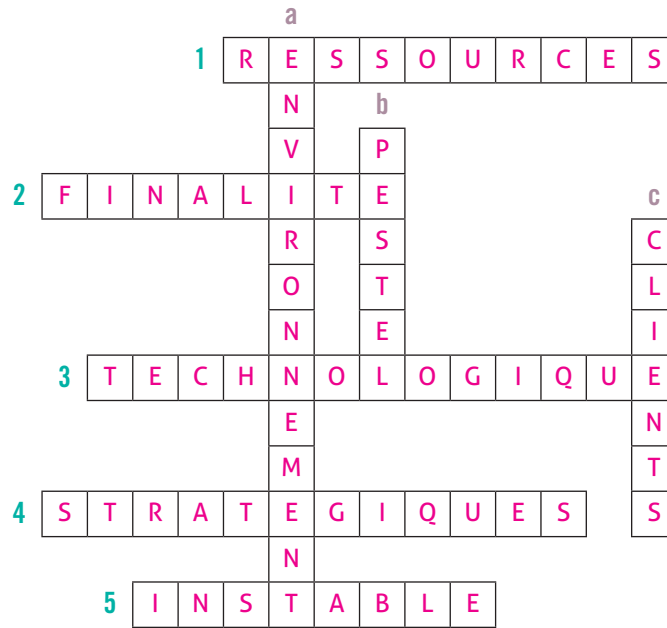
Le rôle de l'environnement dans la définition des objectifs



3

L'environnement : source d'opportunités ou de contraintes





HORIZONTALLEMENT

- 1 Peuvent être humaines, financières, matérielles ou immatérielles.
- 2 Correspond à la raison d'être de l'organisation.
- 3 Variable du macroenvironnement favorisant l'innovation.
- 4 Objectifs engageant l'entreprise sur le long terme.
- 5 Se dit d'un environnement en perpétuelle évolution.

VERTICALEMENT

- a** Peut être source d'opportunités ou de contraintes.
- b** Méthode permettant l'analyse du macroenvironnement.
- c** Acteurs essentiels du microenvironnement.

2

Affirmations	Vrai	Faux
La crise économique rend l'environnement des organisations instable.	×	
Des objectifs élevés de parts de marché sont incompatibles avec une finalité sociale.		×
Les lois anti-tabac sont une composante du macroenvironnement.	×	
La concurrence oblige les organisations à redéfinir leurs objectifs.	×	
L'importation de vélos taïwanais est une opportunité pour les constructeurs français.		×

ENTRAÎNEZ-VOUS!



Le marché du vélo sur la bonne pente

DOC 1 Les Français font du vélo mais en achètent peu !

42 % des Français font régulièrement du vélo. C'est d'ailleurs le sport qu'ils pratiquent le plus, devant la natation (36 %) et la pétanque ou le bowling (29 %), mais ne parcourent que 90 km par an et par personne en moyenne, nettement moins que la moyenne européenne (300 km). Pourtant, depuis 2007, les ventes de vélos ralentissent. Les gens sont déjà bien équipés, les familles ont des vélos à la maison. Comme pour les autres biens de consommation non indispensables, les Français n'ont pas renouvelé leur matériel dans un contexte de crise. Entre 2008 et 2013, les ventes de bicyclettes sont passées sous le seuil des 3 millions. En revanche, avec la légère reprise économique de 2014, les ventes sont reparties à la hausse.

• Le profil des cyclistes change [...] : jeunes, cadres ?

[...] Le vélo a longtemps été un mode de déplacement associé aux gens pauvres, à ceux qui n'avaient pas les moyens de s'acheter une voiture. Depuis les années 2000, cette image change. De plus en plus de jeunes et de cadres enfourchent une bicyclette au quotidien. Une tendance soutenue par l'expansion du vélo en libre-service et l'arrivée du VAE, le vélo à assistance électrique. Son prix moyen (environ 1 000 euros), nettement plus élevé que celui des vélos classiques, incite de nouveaux constructeurs français à se positionner sur le marché. [...]

www.economiematin.fr, 06/06/2015

DOC 2 Qui est donc Moustache Bikes ?

En 2010, Greg Sand et Emmanuel Antonot, deux jeunes entrepreneurs français, se lancent dans un projet fou : concevoir des VAE (Vélos à Assistance Électrique) aux designs sobres mais aux lignes très reconnaissables. Persuadés que le marché présente de réelles opportunités car il n'existait que des vélos d'importation asiatique de qualité médiocre ou des produits de meilleure qualité mais typés « vélos hollandais », ils donnent naissance à Moustache Bikes. Début 2016, une trentaine de personnes travaillent pour Moustache Bikes dans les Vosges, à Golbey près d'Épinal, où toute la partie design et développement est réalisée. Les vélos y sont également assemblés. La fabrication des tubes se fait à Taïwan. Moustache Bikes est la première marque française à équiper ses vélos d'un moteur Bosch. Les clients directs sont des magasins. Plus de 3 000 vélos ont été vendus en 2012 et près de 7 800 en 2015 dont 60 % en France et 40 % à l'export (en 2012 et 2015).

© Foucher

LE DÉCLIC



- 1 Pensez à mettre en œuvre la méthodologie de caractérisation d'une organisation abordée dans le Thème 1.
- 2 Pour repérer les éléments, il faut d'abord les souligner dans le document puis les classer à partir du modèle d'analyse.
- 3 Conclure, c'est synthétiser les principales idées développées, puis répondre en une phrase à la consigne.

- 1 Caractérisez l'organisation Moustache Bikes.
- 2 Repérez les éléments caractéristiques du macroenvironnement.
- 3 Concluez sur la pertinence pour Moustache Bike de poursuivre son développement.

Corrigé – Entraînez-vous !

Le marché du vélo sur la bonne pente

Caractérisez l'organisation Moustache Bikes.

Type d'entreprise	Moustache Bikes est une entreprise privée.
Secteur d'activité	Elle relève du secteur secondaire (fabrication de vélos).
Taille	En 2012, elle réalise un CA en volume d'environ 3 000 vélos et emploie une quinzaine de personnes. En 2015, elle réalise un CA en volume d'environ 7 800 vélos et emploie une trentaine de personnes. C'est une PME.
Ressources	Elle emploie 30 salariés (ressources humaines) et dispose de locaux où est installé le bureau d'étude (ressources matérielles).
Finalité	Elle est économique (faire du profit).
Champ d'action géographique	Il est international (60 % des ventes en France et 40 % à l'export).

Repérez les éléments caractéristiques du macroenvironnement.

Composante (PESTEL)	Influence
Économique	Le contexte de crise influe sur les ventes de vélos. Les foyers n'ont pas renouvelé leurs vélos. C'est une menace.
Socioculturelle	42 % des Français font régulièrement du vélo. C'est le sport qu'ils pratiquent le plus, mais ne parcourent que 90 km par an et par personne en moyenne, nettement moins que la moyenne européenne (300 km). De plus en plus de jeunes et de cadres enfourchent une bicyclette au quotidien. C'est une opportunité.
Technologique	Les nouvelles technologies ont permis le développement des VAE. C'est une opportunité.

Concluez sur la pertinence pour Moustache Bikes de poursuivre son développement.

Les Français font régulièrement du vélo, c'est même le sport qu'ils pratiquent le plus. Si le vélo était jusqu'à présent considéré comme une activité sportive, il séduit de plus en plus de jeunes cadres. De plus, l'arrivée du moteur sur tous les segments de marché (VTT, vélos pliables) séduit une nouvelle clientèle. Le marché est une réelle source d'opportunités. Il semble pertinent pour Moustache Bikes de poursuivre son développement.

6

Quels objectifs stratégiques ?

Synthèse rédigée

1 La définition des objectifs

Les objectifs stratégiques sont des buts à atteindre à une échéance supérieure à deux ans (long terme). Ils peuvent être quantitatifs (ex. : augmentation du CA, augmentation des parts de marché, ouverture de nouveaux points de vente sur des zones de chalandise non couvertes...) ou qualitatifs (ex. : amélioration de la qualité du système d'information, réduction du temps d'attente des clients au téléphone...). Pour fixer ses objectifs stratégiques, l'organisation doit tenir compte :

- de sa finalité ;
- des ressources dont elle dispose ;
- des menaces et des opportunités de l'environnement.

A La prise en compte de la finalité

La finalité d'une organisation correspond à sa raison d'être, ce pourquoi elle a été créée. Toutes les organisations n'ont pas la même finalité.

- Pour une **entreprise**, il s'agit d'une **finalité lucrative** : dégager des profits pour assurer sa pérennité.
- Pour une **organisation publique**, il s'agit d'une **finalité non lucrative** : satisfaire l'intérêt général (mission d'éducation, de santé, de sécurité, de justice...).
- Pour une **association**, il s'agit d'une **finalité non lucrative** : permettre aux personnes qui le souhaitent de se réunir et de partager un intérêt commun. On parlera de mission.

Finalité et objectifs sont liés : c'est à partir de sa finalité, lucrative ou non lucrative, qu'une organisation fixe ses objectifs (ex. : les objectifs quantitatifs et qualitatifs que le groupe Intersport s'est fixés sont en accord avec sa finalité lucrative).

B L'importance des ressources

Une organisation possède différents types de ressources dont elle doit tenir compte pour fixer ses objectifs :

- les ressources financières sous forme d'apports en capital, bénéfices, emprunts, subventions, etc. ;
- les ressources matérielles qui comprennent l'ensemble de l'appareil productif (matériel informatique, bureaux, entrepôts...);
- les ressources humaines qui sont constituées des hommes et de leurs compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être).

L'évaluation de ces ressources est indispensable pour la détermination des objectifs stratégiques. Elle permet à l'organisation de savoir sur quelles ressources elle pourra s'appuyer et quelles sont celles qu'elle devra développer pour atteindre ses objectifs stratégiques. Un personnel qualifié et motivé, par exemple, permettra plus facilement d'atteindre des objectifs de productivité.

2 Le rôle de l'environnement dans la définition des objectifs

Une organisation s'insère dans un environnement dont elle doit tenir compte lors de la définition de ses objectifs stratégiques. Cet environnement peut être décomposé en deux sous environnements : le macroenvironnement (environnement général) et le microenvironnement (environnement proche).

A L'analyse du macroenvironnement

Le macroenvironnement regroupe les facteurs d'influence de la société dans leur ensemble. Ces facteurs n'influencent pas une organisation en particulier mais ont des effets sur toutes les organisations.

B La mise en œuvre de la méthode PESTEL

Ces facteurs sont regroupés sous l'acronyme PESTEL :

- **Politique** : décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, sociale) ;
- **Économique** : variables qui influencent le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation ;
- **Social** : caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, religion, modes et tendances...) ;
- **Technologique** : nouvelles technologies, brevets déposés ;
- **Écologique** : ressources naturelles qui influencent l'activité de l'organisation. On distingue deux groupes : les ressources qui influencent directement l'activité économique (matières premières, énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, épuisement des ressources) ;
- **Législatif** : ensemble des lois.

C L'analyse du microenvironnement

Le microenvironnement est constitué d'un ensemble d'acteurs qui ont une influence directe sur l'activité de l'organisation et sur la fixation de ses objectifs.

Ce sont les consommateurs, les usagers, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les banques, les collectivités, ou encore l'administration. Certains d'entre eux peuvent parfois s'organiser en groupe de pression (contre-pouvoir), obligeant l'organisation à modifier ses objectifs (ex. : les associations de consommateurs obligeant une entreprise à revoir la fabrication d'un produit ou encore un syndicat professionnel qui défend ses intérêts).

3 L'environnement : source d'opportunités ou de contraintes

Le macroenvironnement et le microenvironnement peuvent être source d'opportunités pour une organisation. Ainsi, la légère augmentation du pouvoir d'achat en 2015 offre la possibilité au groupe Vivarte (La Halle aux Vêtements et André) de maintenir ses résultats.

Ces deux composantes peuvent aussi être des facteurs de contrainte pour une organisation. La baisse des dépenses en habillement, l'arrivée sur le marché de la concurrence des enseignes de sport et des spécialistes du textile des pros du web (Sarenza, Zalando), ou l'évolution des modes (*fast fashion*) ont contraint le groupe Vivarte à mettre près de 2 000 salariés au chômage.

L'environnement des organisations est de plus en plus complexe et instable. Cette instabilité rend l'environnement difficile à appréhender car les changements qui s'y produisent peuvent être fréquents et rapides. Dans la mesure où il oblige l'entreprise à revoir ses objectifs stratégiques, il est donc important pour une organisation d'essayer d'anticiper les évolutions de son environnement.

SUR QUOI PORTENT LES DÉCISIONS

et comment sont-elles prises ?

7



NOTIONS

- décisions stratégiques
- offre
- information et information imparfaite
- planification stratégique et stratégie émergente
- processus de décision

Terre de Saveurs s'adapte au marché

Étienne est président d'une association de producteurs fermiers dans la région lyonnaise, Terre de Saveurs. Cette association fait la promotion d'une agriculture respectueuse de l'environnement et gère un magasin de vente directe (sans intermédiaire). Le développement du point de vente passe par une adaptation permanente aux évolutions de l'environnement.

C'est une très bonne idée ! Si nous voulons fidéliser nos clients et en conquérir de nouveaux, nous devons nous adapter.

Depuis quelques mois, les clients du magasin me demandent des jus de fruits biologiques. Nous devrions élargir notre offre de produits. Qu'en penses-tu ?

Je vais contacter plusieurs producteurs de jus de fruits installés dans la région et leur rendre visite avant de prendre une décision.

1 Caractériser la finalité de l'association Terre de Saveurs.

L'association Terre de Saveurs a une finalité économique : vendre des produits issus de l'agriculture locale et dégager du profit. Mais elle a aussi une finalité sociale, sociétale et environnementale. Elle fait vivre des producteurs locaux et leur famille, elle dynamise le territoire sur lequel elle est implantée et fait la promotion d'une agriculture respectueuse de l'environnement.

2 Déterminez la façon dont est prise la décision de vendre des jus de fruits biologiques.

La décision de vendre des jus de fruits biologiques émane de la demande des clients (le besoin). Le président de l'association va ensuite contacter des producteurs de fruits et évaluer les différentes solutions avant de choisir.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Le boom des magasins
de producteurs

<http://tinyurl.com/ngc9xav>

2'20



3 Envisagez les conséquences des décisions stratégiques sur une organisation.

Les décisions stratégiques peuvent avoir des conséquences sur l'offre de produits et services (extension de l'offre), sur le métier (changement de métier) mais aussi des conséquences humaines (embauche de salariés) et financières (augmentation du CA, amélioration des marges).

Les caractéristiques des décisions stratégiques

DOC 1 Les décisions stratégiques : des décisions qui engagent

Une fois leurs objectifs définis, les dirigeants des organisations doivent prendre les décisions adaptées pour les atteindre. Ces décisions stratégiques procurent un avantage concurrentiel. Elles engagent le devenir de l'organisation et ne produisent des effets qu'à long terme (plus de 2 ans).

Les ressources mobilisées sont importantes et le risque d'échec élevé compte tenu de l'incertitude de l'environnement et des résultats espérés. De par leur importance, elles sont irréversibles, c'est-à-dire qu'il est difficile de revenir en arrière.

© Foucher

1 Identifiez les caractéristiques d'une décision stratégique en répondant aux questions suivantes.

Questions	Caractéristiques
Qui prend la décision stratégique ?	C'est le dirigeant qui la prend.
À quelle échéance temporelle est-elle prise ?	Son échéance est à long terme.
Quel type d'avantage procure-t-elle ?	Il procure un avantage concurrentiel.
Quel est le niveau de ressources mobilisé ?	Le niveau de ressources mobilisées est élevé.
Quel est le risque d'échec ?	Le risque d'échec est élevé.
Peut-on revenir en arrière ?	La décision est irréversible.

DOC 2 L'émission qui valait 250 millions d'euros

Le nouveau patron de Canal Plus, Vincent Bolloré, n'a pas hésité à déboursier 250 millions d'euros sur cinq ans pour s'assurer que l'émission en *access prime time* (avant-soirée) « Touche Pas À Mon Poste », animée par Cyril Hanouna, reste sur D8. Une décision quasi irréversible tant les enjeux sont importants. Le coût de la programmation sur D8 est élevé : 100 millions d'euros. D8 est la première chaîne nationale des 15-34 ans avec 16 % de part d'audience sur la tranche horaire. Une performance exceptionnelle que D8 souhaite conserver alors que le reste des chaînes cherche à rajeunir son audience non sans mal. Cette décision est d'autant plus cruciale que l'émission a attiré les convoitises de TF1 et de M6 qui ont cherché à la récupérer.

© Foucher



2 Déterminez l'objectif poursuivi par le dirigeant de Canal Plus.

L'objectif que s'est fixé le dirigeant de Canal Plus est de rester la première chaîne nationale des 15-34 ans avec 16 % de part d'audience.

3 Repérez la décision stratégique prise par Vincent Bolloré en lien avec l'objectif.

Afin d'atteindre cet objectif, Vincent Bolloré a racheté les droits de production de l'émission « Touche Pas À Mon Poste ».

4 Justifiez son caractère stratégique.

Elle revêt un caractère stratégique car : elle est prise par le dirigeant, Vincent Bolloré ; elle engage l'entreprise sur 5 ans ; elle nécessite des ressources financières énormes (250 millions d'euros) ; elle procure un avantage concurrentiel (16 % de parts d'audience) ; elle est risquée car le coût représente près de la moitié du coût total de la programmation ; elle est irréversible (rompre le contrat aurait un coût énorme pour la chaîne).

2

Les conséquences des décisions stratégiques

A Les conséquences sur l'offre

DOC 3 Mobalpa rachète Hygena pour renforcer son offre « économique »

Connue pour ses enseignes SoCoo'c, Mobalpa et Perene, le groupe Fournier implanté à Thônes en Haute-Savoie vient d'acquérir Hygena, propriété du groupe suédois Nobia. Positionné sur le segment des cuisines économiques, Hygena compte 125 magasins. Objectif : acquérir une

place majeure d'acteur national de la cuisine économique et ainsi doubler le chiffre d'affaires. Fournier a réalisé en 2014 un CA de 252 millions d'euros contre un chiffre de 120 millions d'euros pour Hygena.

© Foucher

DOC 4 La SNCF va supprimer des lignes Intercités

Un rapport commandé par le Gouvernement propose la suppression de lignes de nuit et autres dessertes jugées trop coûteuses.

www.lexpansion.lexpress.fr, 26/05/2015

DOC 5 La vigne de François 1^{er} est de retour à Chambord

Le domaine de Chambord, propriété de l'État depuis 1930, se lance dans un projet majeur : replanter les vignes de François 1^{er}, 500 ans après leur introduction en Val-de-Loire et vendre près de 60 000 bouteilles par an. Cette nouvelle offre s'inscrit dans la stratégie de développement commercial du château (à côté de la boutique et des spectacles) et permettra de dégager des ressources qui contribueront à l'autofinancement (86,2 % des ressources totales).

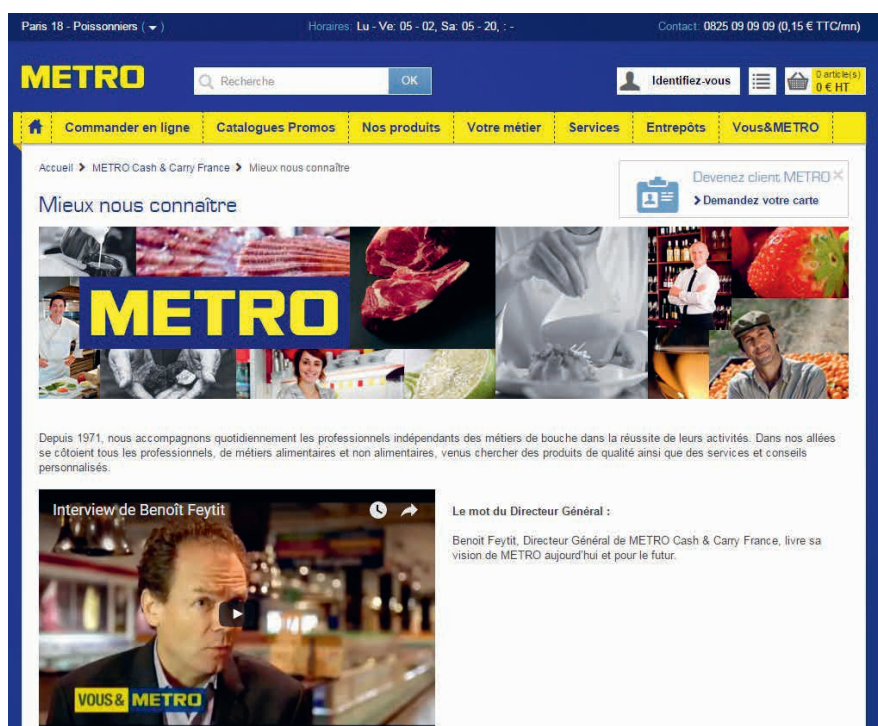
© Foucher

- 1 Analysez les décisions prises par Mobalpa, la SNCF et le domaine de Chambord en complétant le tableau suivant. Justifiez vos réponses.

Organisation/type d'offre	Décision stratégique	Extension ou simplification de l'offre	Objectif
Mobalpa Biens marchands	Rachat d'Hygena	Extension de l'offre vers les cuisines économiques	Être un acteur majeur de la cuisine économique
SNCF Services marchands	Suppression de lignes Intercités	Simplification de l'offre	Améliorer la rentabilité de l'entreprise
Chambord Services marchands	Replanter les vignes de François 1 ^{er}	Extension de l'offre touristique de Chambord	<ul style="list-style-type: none"> – Poursuivre le développement commercial – Dégager des ressources financières

B Les conséquences sur le métier

DOC 6 Le métier de Metro



2 Présentez le métier de Metro.

Metro est un distributeur (grossiste) qui fournit des services marchands aux professionnels des métiers alimentaires et non alimentaires.

DOC 7 Metro lance son « Facebook » de l'emploi dans la restauration

Le géant de la distribution allemande Metro, qui fournit les commerçants professionnels [...] annoncera le lancement de Culinary Agents, un réseau social professionnel qui permet de mettre en relation les salariés du secteur de l'hôtellerie et de la restauration à la recherche d'emploi et les entrepreneurs. [...] Selon les chiffres de Pôle Emploi, il y aurait, chaque année, une rotation de 237 000 emplois dans le secteur de la

restauration et entre 30 et 50 000 emplois non pourvus. [...] « Il y a trente ans, en France, nous travaillions beaucoup avec les épiceries traditionnelles, surtout rurales, qui faisaient la moitié de notre chiffre d'affaires, mais qui ont diminué en nombre ou ont été rachetées par la grande distribution », explique M. Feytit (directeur général du groupe).

Cécile Prudhomme, www.lemonde.fr, 10/10/2015

3 Déterminez la décision stratégique prise par Metro.

Méto se lance dans la création d'un réseau social à l'image de Facebook mettant en relation les salariés du secteur de l'hôtellerie et de la restauration à la recherche d'emploi et les entrepreneurs.

4 Précisez les composantes de l'environnement qui ont influencé cette décision.

- Composante économique du macroenvironnement : une rotation de 237 000 emplois dans le secteur de la restauration et entre 30 et 50 000 emplois non pourvus.
- Composante du microenvironnement (clients) : diminution du nombre d'épiceries traditionnelles ou rachat par la grande distribution.

5 Envisagez l'incidence de cette décision sur le métier de Metro.

Cette décision fait évoluer le métier d'origine de Metro. Il passe du métier de distributeur de produits alimentaires et non alimentaires à celui de gestionnaire d'un réseau social.

3 La prise de décision

A Les étapes du processus de décision

ITINÉRAIRE
BIS

Vidéo

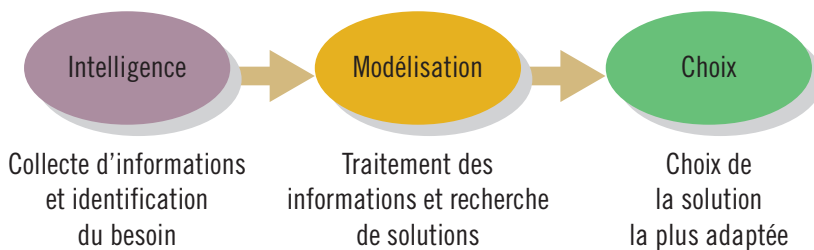
Le processus de décision

<http://tinyurl.com/jzgth9p>

4'20



DOC 8 Un processus en trois étapes : le modèle IMC



On peut ajouter à ce modèle une 4^e étape qui est le Contrôle des résultats.

© Foucher

1 Expliquez pourquoi une décision stratégique suit un processus particulier.

Une décision stratégique engage l'organisation sur le long terme. Elle ne peut être prise dans l'urgence et nécessite donc une collecte d'informations rigoureuse puis une phase de réflexion sur les solutions disponibles.

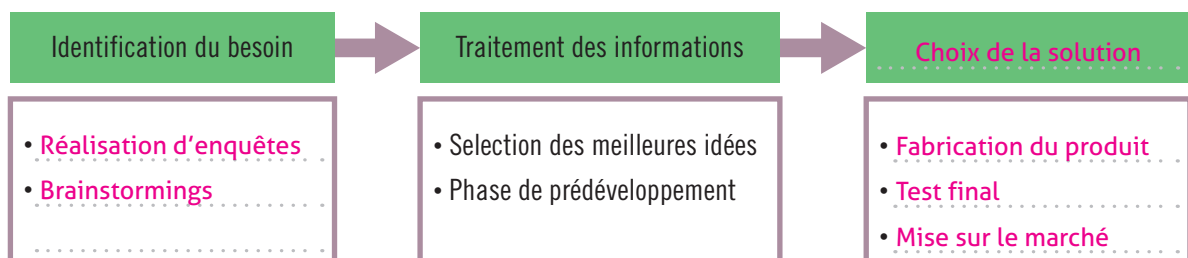
DOC 9 Entretien avec la responsable marketing d'Albal

• Quelles sont les étapes élémentaires entre l'idée d'un nouveau produit, sa mise en production et sa commercialisation ?
[...] Pour cerner les nouvelles tendances, nous réalisons une étude, tous les 5 ans, sur les usages et les habitudes. Nous interrogeons les consommateurs sur les types de produits qu'ils utilisent pour emballer leurs aliments, leur rythme de congélation, les points forts et faibles de nos solutions pour identifier les besoins qui ne sont pas satisfaits ou l'inadéquation d'un produit. Nous menons aussi des brainstormings avec des individus issus d'univers très différents : architectes, designers, décorateurs ou encore étudiants de l'université de Cobourg basée en Allemagne, pour générer des idées. Cette séance de créativité permet d'améliorer nos gammes existantes et de trouver des

nouvelles sources d'inspiration. Lors du thème sur le développement durable, nos réflexions ont abouti sur la fabrication du film fraîcheur d'origine végétale qui est commercialisé depuis deux ans. Sur 50 idées, 4 ou 5 sont retenues, dessinées, testées pour ensuite n'en garder que les deux meilleures. Nous entrons alors en phase de pré-développement : un groupe de projet, auquel participent les services marketing, industriel et R&D, calcule les coûts de développement puis réalise des tests qualitatifs. Si le résultat espéré est au rendez-vous, nous lançons la fabrication du produit avant de le tester à nouveau en phase finale. Et par rapport à l'usage à domicile, le prix et le métrage sont affinés. Et le produit est mis sur le marché.

Aurélie Lalanne, www.pointsdevente.fr, 31/05/2015

2 Recensez les étapes du processus de décision chez Albal en complétant le schéma.



B Les enjeux de l'information dans la prise de décision

DOC 10 La prise de décision n'est pas une science exacte

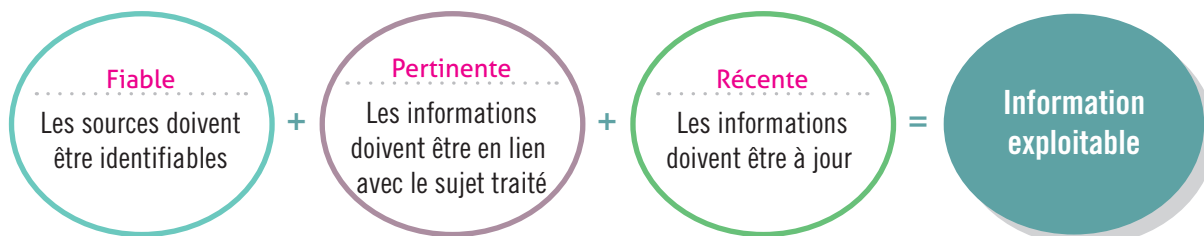
Peut-on tout expliquer, tout démontrer et tout prévoir ? Les managers aimeraient le penser, mais la réalité est tout autre ! Dans un environnement complexe et instable, il faut décider de plus en plus vite avec un flux d'informations de plus en plus important et plus ou moins qualitatif. De nombreuses décisions stratégiques sont donc prises en situation d'information imparfaite :

absence d'informations, informations incomplètes, imprécises, erronées, datées ou encore non pertinentes. L'histoire managériale est jalonnée d'erreurs décisionnelles. Comment Kodak et Virgin Megastore ont-ils pu ignorer l'arrivée du numérique ? Pourquoi Google n'a-t-il pas anticipé le problème juridique d'atteinte à la vie privée posé par ses Google Glass ?

© Foucher

3 Entourez dans le doc 10 les caractéristiques d'une information imparfaite.

4 Dédisez-en les caractéristiques qu'une information doit posséder pour être exploitable.



DOC 11 Prise de décisions à l'aveugle, source de stress chez les collaborateurs ?



79 % des collaborateurs d'une entreprise ont déjà pris des décisions au cours de leur carrière, sans avoir suffisamment d'informations [...]. Ces

initiatives prises à l'aveugle seraient un facteur de stress pour 40 % des sondés. Inquiets, 36 % des collaborateurs estiment que prendre une mauvaise décision pourrait nuire à leur réputation ou à leurs performances (29 %). Pire : 1 salarié sur 6 craint de perdre son emploi suite à une mauvaise décision. Malgré ces craintes, ils sont nombreux à prendre régulièrement des décisions non éclairées puisqu'ils sont pratiquement un tiers à le faire chaque semaine et 14 % quotidiennement [...]. Non seulement ces choix influent sur les performances des employés, mais ils ont aussi un impact négatif sur la vie de l'entreprise. Ainsi, 27 % d'entre elles connaissent des difficultés en termes d'organisation, lorsque d'autres perdent de l'argent (22 %).

Ghiles Goucem, www.actionco.fr, 20/05/2015

5 Identifiez dans le doc 11 les conséquences humaines et organisationnelles d'une information imparfaite dans le processus de décision.

Prendre des décisions sans avoir suffisamment d'information est un facteur de stress et peut aussi nuire à la réputation ou aux performances des salariés. 1 salarié sur 6 craint de perdre son emploi suite à une mauvaise décision. Cela peut aussi avoir impact négatif sur la vie de l'entreprise en augmentant les difficultés organisationnelles et en dégradant la rentabilité.

DOC 12 Philadelphia au chocolat Milka disparaît des rayons

Le groupe Mondelez, propriétaire de la marque Philadelphia, a retiré des rayons sa pâte à tartiner, produite en *co-branding* [association de deux marques] avec Milka. Censée rivaliser avec Nutella, elle n'a pas séduit les consommateurs. De plus, le groupe a sous-estimé le poids de son principal concurrent, St Môret.

© Foucher

- 6 Déterminez la situation d'information imparfaite qui a conduit Mondelez à retirer Philadelphia des rayons. **Mondelez pensait pouvoir faire changer les habitudes de consommation des clients de Nutella. C'était sans compter l'attachement des Français à la marque et le poids de son concurrent St Môret.**

C Le choix d'une stratégie délibérée ou émergente

DOC 13 Entre planification et adaptation à l'environnement

Définir une stratégie pour une entreprise n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît ! De la même manière qu'il existe un écart entre ce que l'on projette de faire et ce que l'on fait réellement, il existe dans l'entreprise des différences entre les stratégies délibérées et les stratégies émergentes. La stratégie délibérée repose sur un processus de décision planifiant à trois ou cinq ans le futur de l'entreprise.

Tandis que la stratégie émergente repose sur une adaptation permanente à l'environnement et une exploitation de l'imprévu. Dans la réalité, ces deux stratégies coexistent. Il est rare que la stratégie soit purement émergente ou purement délibérée. Les entreprises planifient leur développement tout en s'adaptant à leur environnement.

© Foucher

- 7 Citez puis caractérisez les deux types de stratégies qui existent.



- 8 Reliez chaque décision stratégique à sa caractéristique.

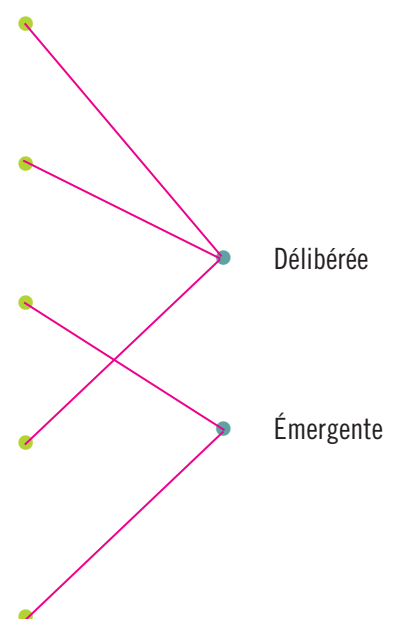
La Poste envisage dans son plan stratégique 2020 le portage des courses pour les supermarchés, les visites à domicile des personnes âgées ou encore les relevés de compteurs EDF.

Carrefour rachète l'enseigne Dia. Une façon d'étendre son réseau de magasins de proximité et de prendre une longueur d'avance face à ses concurrents, alors que les bons emplacements en centre-ville se font de plus en plus rares.

Coca-Cola se lance à la conquête d'un nouveau marché, le lait, en dehors de son terrain de jeu habituel. Il y est en grande partie contraint par la perte de vitesse de ses sodas et de sa marque vedette.

Sur les 5 ans à venir, la ville de Lyon va continuer à investir dans de grands projets. Sortira notamment de terre le Grand Hôtel Dieu qui accueillera entre autres un hôtel 5 étoiles, la Cité internationale de la gastronomie, des restaurants et boutiques et 8 000 m² de cours et jardins intérieurs.

Google, le géant américain a retiré de la vente son objet connecté, les Google Glass. Elles n'ont jamais vraiment été comprises. Les gens ont surtout pensé qu'elles servaient à espionner leurs voisins.



Décision stratégique : décision prise par les dirigeants qui engage l'organisation sur le long terme, qui est irréversible et nécessite un niveau de ressources élevé.

Information imparfaite : information absente, non fiable et non pertinente.

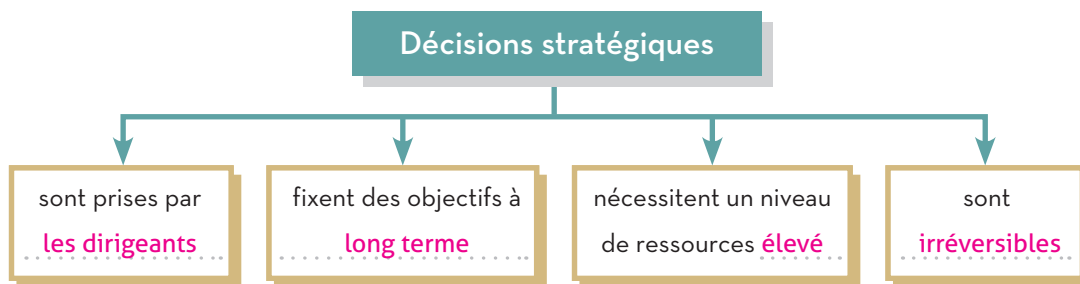
Stratégie délibérée : stratégie planifiée.

Stratégie émergente : stratégie qui s'adapte à l'environnement.

1

Les caractéristiques des décisions stratégiques

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, une organisation prend des décisions stratégiques dont les caractéristiques les distinguent des décisions opérationnelles.



2

Les conséquences des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques ont des conséquences sur l'organisation. Elles lui permettent de se différencier de ses concurrents et d'élargir son marché.



3

La prise de décision

Elle répond à un processus en plusieurs étapes mais ne peut se réduire à ce modèle. Les modifications de l'environnement entraînent les organisations à décider sans avoir assez d'informations et à modifier des stratégies planifiées.

Le processus de prise de décision : le modèle IMC

- **Intelligence** = collecte d'informations et identification du besoin
- **Modélisation** = évaluation des solutions
- **Choix** = sélection d'une solution optimale

La prise de décision en situation d'information imparfaite

Informations absentes, non fiables, ou non pertinentes

Le choix d'une stratégie

- Stratégie **délibérée** = planification à 3 ou 5 ans
- Stratégie **émergente** = adaptation à l'environnement et à l'imprévu

TESTEZ-VOUS!

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

1 Rayez les mots suivants dans la grille afin de faire apparaître la phrase cachée.

CONTRAINTES – IMPARFAITE – OBJECTIFS – OPPORTUNITÉS – PESTEL – PROCESSUS

L	E	S	D	C	E	P	E	S	T	E	L	É	C	I
S	I	O	N	O	S	T	S	T	R	A	T	É	G	I
Q	U	E	S	N	P	E	I	U	V	E	N	T	Ê	T
S	R	E	D	T	É	L	I	A	B	É	R	É	E	S
O	É	U	É	R	M	E	R	G	F	E	N	T	E	S
O	I	T	Z	A	O	Z	K	F	Y	R	X	H	R	O
\$	J	M	I	X	R	Z	C	R	T	A	V	L	B	
U	J	W	A	N	V	C	Y	L	Y	T	A	P	B	M
\$	A	S	O	T	U	P	E	W	R	A	A	M	M	N
\$	J	G	C	E	Z	T	H	Y	C	F	H	G	L	I
E	P	F	O	S	P	Y	R	S	Q	X	V	E	E	S
C	F	S	Q	K	K	P	B	O	F	B	R	P	I	U
O	L	V	O	Q	U	P	V	X	P	Q	D	J	O	J
R	S	F	I	T	C	E	J	B	O	P	A	O	J	R
P	B	V	R	Q	U	A	G	B	Q	K	O	I	A	D

Phrase cachée

L	E	S	D	E	C	I	S	I	O	N	S	S	T	R	A	T	E	G	I	Q	U	E	S
P	E	U	V	E	N	T	E	T	R	E	D	E	L	I	B	E	R	E	E	S	O	U	
E	M	E	R	G	E	N	T	E	S														

2 Numérotez dans l'ordre logique les différentes phases du processus de décision.

Implantation d'un rayon de vêtements sportswear		Construction d'un bâtiment pour l'extension d'une école primaire	
Recherche des fournisseurs et évaluation des collections proposées.	2	Choix des prestataires.	3
Choix des fournisseurs et mise en rayon.	3	Contrôle de la conformité du bâtiment au cahier des charges.	4
Objectif d'augmentation du CA. Étude des besoins et des motivations des consommateurs sur la zone de chalandise au travers d'une enquête.	1	Définition du cahier des charges du nouveau bâtiment et lancement de l'appel d'offres. Comparaison des différentes propositions.	2
Contrôle des résultats obtenus par rapport aux objectifs définis.	4	Augmentation du nombre d'enfants scolarisés sur la commune. Besoin d'agrandir l'école primaire.	1

ENTRAÎNEZ-VOUS!

La nouvelle stratégie de Lidl, une nécessité d'adaptation au marché français



• Un modèle qui a fait ses preuves dans toute l'Europe

Lidl est bien plus qu'une enseigne de la grande distribution, c'est un empire qui pèse plusieurs milliards d'euros. Même si les chiffres autour de leur capital et leur chiffre d'affaires ne sont pas divulgués, il n'empêche que Lidl est un acteur de premier ordre de la grande distribution mondiale. Implanté dans 26 pays, la France, avec 1 536 établissements, compte comme le second pays d'implantation de la marque après l'Allemagne. [...]

• La montée en gamme comme solution aux difficultés du hard discount en France

Face à l'essoufflement du modèle hard discount, le groupe Lidl a décidé d'opérer un virage stratégique en France [...] afin de se rapprocher d'une offre plus traditionnelle. Ce tournant stratégique a été entamé en 2012, et va s'étirer jusqu'en 2019. Le changement d'adresse de la direction nationale de Strasbourg vers Rungis en constitue un symbole du rapprochement du groupe vers le tissu français. Cette stratégie de montée en gamme inclut une présence

accrue de produits de grandes marques comme Nutella, Coca-Cola, là où précédemment Lidl ne distribuait que des produits issus de ses propres marques. Le groupe cherche ainsi à développer une gamme de produits régionaux, ainsi qu'un rayon boulangerie (qui a ouvert dès 2010). Lidl mise également sur sa marque Deluxe, comme ambassadeur de la montée en gamme dans ses rayons.

Du fait de l'historique de l'implantation française de Lidl, les magasins sont plus petits et moins modernes que ceux ouverts dans d'autres pays. Une modernisation du « parc » Lidl apparaît indispensable à une entreprise en quête d'une nouvelle image. Le nouveau plan de l'enseigne vise justement à refondre le positionnement des Lidl en France. Cette politique implique un rapprochement avec les pouvoirs locaux. Le modèle que cherche à développer le groupe allemand est un magasin de 1 300 m³. Auparavant, le groupe privilégiait une expansion des magasins, au détriment de la surface. [...]

Le changement orchestré par la direction de Lidl France se veut un changement dans la continuité. En effet, comme aime à le rappeler un des cogérants de Lidl, Michel Biero, dans le magazine *Linéaires* de décembre : « Nous ne faisons pas une croix sur ce que nous étions avant. » Dans un contexte où le hard discount ne fait plus recette, le changement stratégique de Lidl est une nécessité afin de rester compétitif et s'ouvrir à une plus large clientèle. [...]

Julien Randoïn, www.portail-ie.fr, 31/12/14

LE DÉCLIC



1 Pensez à mettre en œuvre la méthodologie de caractérisation d'une organisation abordée dans le Thème 1.

2 Démontrer, c'est faire la démonstration en présentant des arguments.

3 Qualifier, c'est désigner par un qualificatif : mot, adjectif.

1 Caractérisez l'organisation Lidl.

2 Relevez les décisions prises par le groupe et démontrez leur caractère stratégique.

3 Qualifiez la stratégie du groupe en justifiant votre réponse.

Corrigé – Entraînez-vous !

La nouvelle stratégie de Lidl, une nécessité d'adaptation au marché français

Caractérisez l'organisation Lidl.

Type d'organisation	Lidl est une entreprise privée.
Secteur d'activité et métier	Elle relève du secteur tertiaire. Son métier est la distribution.
Taille	Elle réalise un CA de plusieurs milliards d'euros et possède 1 536 établissements en France.
Ressources	Non communiquées
Finalité	Elle est économique (faire du profit).
Champ d'action géographique	Il est international (l'entreprise est implantée dans 26 pays).

Relevez les décisions prises par le groupe et démontrez leur caractère stratégique.

Lidl souhaite se rapprocher d'une offre plus traditionnelle en mettant en œuvre une stratégie de montée en gamme. Elle va référencer, au sein de ses magasins, des produits de marque (Coca-Cola, Nutella), mais aussi développer une gamme de produits régionaux ainsi qu'un rayon boulangerie et promouvoir sa marque Deluxe. Ces décisions s'accompagnent d'une modernisation de l'ensemble des points de vente et de l'implantation de surfaces d'environ 1 300 m³.

Ces décisions ont un caractère stratégique car :

- elles engagent l'organisation sur le long terme (tournant stratégique jusqu'en 2019) ;
- elles sont prises par la direction (changement orchestré par la direction Lidl France) ;
- elles nécessitent des ressources importantes (modernisation du parc de magasins, recherche et développement pour les produits Deluxe, démarches commerciales pour référencer de nouvelles marques) ;
- elles procurent un avantage concurrentiel (acteur de premier ordre de la grande distribution mondiale) ;
- elles sont risquées (rien ne garantit que Lidl réussira à se défaire de l'image de *hard discount* où les magasins sont mal rangés et les produits de mauvaise qualité) ;
- elles sont irréversibles : tout retour en arrière en termes de positionnement (place occupée dans l'esprit du consommateur) et de valeur perçue (cf. programme de sciences de gestion) aurait des effets désastreux sur les ventes.

Qualifiez la stratégie du groupe en justifiant votre réponse.

La stratégie du groupe est une stratégie émergente. Dans un contexte où le *hard discount* ne fait plus recette en France, Lidl doit s'adapter à son environnement. Cette adaptation est une nécessité afin de rester compétitif et de s'ouvrir à une plus large clientèle.

7

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

Synthèse rédigée

1 Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques prises par les organisations sont d'une nature très différente des décisions opérationnelles.

Quatre caractéristiques fondamentales les distinguent de ces dernières :

- elles sont prises par les dirigeants ;
- elles engagent les organisations sur le long terme (plus de deux ans) ;
- elles mobilisent d'importantes ressources financières et humaines ;
- elles sont difficilement réversibles.

Lancement d'un nouveau produit ou service pour une entreprise privée, construction d'un collège pour une collectivité territoriale, développement d'un nouveau programme d'aide humanitaire pour une association... autant de décisions respectant ces quatre caractéristiques fondamentales et faisant des décisions stratégiques des choix à part, aux conséquences importantes.

2 Les conséquences des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques ne sont pas neutres pour les organisations et peuvent avoir des incidences sur leur offre de biens et de services, ainsi que sur leur métier. Ces modifications doivent être réfléchies afin d'assurer la pérennité de l'organisation.

A Les conséquences sur l'offre

Ces changements d'offre de biens et de services peuvent globalement aboutir à deux types de décisions majeures.

D'une part, l'organisation peut décider de proposer un nouveau bien ou service (extension de l'offre) afin d'élargir son marché. C'est ainsi que Mobalpa élargit son offre de cuisines économiques en rachetant le fabricant de cuisines Hygena.

D'autre part, l'organisation peut décider de simplifier son offre en supprimant certains biens ou services, par exemple la SNCF supprime certaines lignes d'Intercités (ou encore une université simplifie le nombre de masters passant de 5 000 auparavant à 250 pour davantage de lisibilité).

B Les conséquences sur le métier

Le métier peut se définir comme l'ensemble des savoir-faire, ou ressources, qu'une organisation doit maîtriser pour pouvoir offrir des produits ou des services à ses clients ou usagers.

Les décisions stratégiques sont d'abord prises au niveau global, puis déclinées par métiers. Si elles visent un élargissement des activités, elles impliqueront de nouveaux métiers ; si elles visent un recentrage, l'organisation se concentrera sur son cœur de métier en abandonnant certaines de ses activités. Le groupe Kering (ex. PPR) a ainsi cédé Conforama en 2010, puis La Redoute en 2013, afin de se recentrer sur les activités de luxe et de *sport life style*, son cœur de métier.

3 La prise de décision

A Les étapes du processus de décision

Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques (*non abordés en classe de 1^{re} STMG*). On peut retenir une modélisation en trois étapes (modèle IMC) :

- **Étape 1 Intelligence** : il s'agit ici de comprendre le problème en recueillant toutes les informations possibles sur l'organisation et son environnement. « Intelligence » doit être compris dans le sens de perception, de compréhension du problème.
- **Étape 2 Modélisation** : les informations recueillies vont être traitées et les décideurs vont ensuite évaluer les différentes solutions envisageables.
- **Étape 3 Choix** de la meilleure solution compte tenu des contraintes.

On rajoute généralement une quatrième étape pour le contrôle de la mise en œuvre de la décision et l'exercice éventuel d'actions correctives (*feedback*).

B Les enjeux de l'information dans la prise de décision

Les décisions stratégiques sont prises en situations d'informations imparfaites, c'est-à-dire dans des situations d'absence d'informations, d'informations incomplètes ou imprécises, ou encore d'informations erronées ou fausses. 79 % des collaborateurs d'une entreprise ont déjà pris des décisions, au cours de leur carrière, sans avoir suffisamment d'informations. Non seulement ces choix influent sur les performances des employés, mais ils ont aussi un impact négatif sur la vie de l'entreprise. Ainsi, 27 % d'entre elles connaissent des difficultés en termes d'organisation, lorsque d'autres perdent de l'argent (22 %).

C Le choix d'une stratégie délibérée ou émergente

Le processus de décision stratégique et la mise en œuvre de la stratégie sont influencés par de multiples facteurs :

- ressources et compétences de l'organisation ;
- structure hiérarchique plus ou moins rigide ;
- acteurs internes et externes qui agissent en contre-pouvoirs ;
- instabilité et imprévisibilité de l'environnement, etc.

Définir une stratégie pour une entreprise n'est donc pas aussi simple qu'il n'y paraît. De la même manière qu'il existe un écart entre ce que l'on projette de faire et ce que l'on fait réellement, il existe dans l'entreprise des différences entre les stratégies délibérées et les stratégies émergentes.

La stratégie délibérée repose sur un processus de décision planifiant à trois ou cinq ans le futur de l'entreprise. Il s'agit d'une démarche méthodique visant à la conception, à l'élaboration et à la réalisation de plans stratégiques. Le but stratégique est de ne pas s'écarter du choix initial et de respecter parfaitement les plans fixés.

Tandis que la stratégie émergente repose sur une adaptation permanente à l'environnement et une exploitation de l'imprévu. Ainsi, la stratégie émergente résulte de la prise en compte des opportunités, ou des contraintes, de l'environnement qui remettent en cause partiellement la stratégie prévue et planifiée.

Dans la réalité, ces deux stratégies coexistent. Il est rare que la stratégie soit purement émergente ou purement délibérée. Les entreprises planifient leur développement tout en s'adaptant à leur environnement.

UN CONTRÔLE STRATÉGIQUE s'impose-t-il ?

8



NOTIONS

- contrôle stratégique
- critères quantitatifs et qualitatifs d'évaluation
- veille stratégique
- actions correctrices

Top Drone veut piloter son activité

Titulaire d'un BTS en Microélectronique et passionné de nouvelles technologies, Sébastien a créé Top Drone, un site marchand spécialisé dans la vente de drones. Les objectifs de chiffre d'affaires sont rapidement atteints mais il a du mal à évaluer la rentabilité de son activité. Il prend rendez-vous à la chambre de commerce et d'industrie pour être conseillé.

Je suis un bon technicien mais j'ai peu de connaissances en management. Je souhaite pouvoir piloter mon activité aussi bien qu'un drone : pouvoir vérifier régulièrement que les objectifs que je me suis fixés sont atteints.

Très belle comparaison ! Piloter, c'est prendre de la hauteur tout en se concentrant sur son cap ! Il va falloir mettre en place un tableau de bord pour contrôler tous vos paramètres.

C'est un outil d'évaluation de la performance. Il est constitué d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pertinents pour votre activité qui vous permettront de prendre les bonnes décisions.



Un tableau de bord ? Quel rapport avec le management ?

Je comprends mieux ! Je vais m'inscrire à l'une de vos formations sur les outils de contrôle du management stratégique.

1 Déterminez le besoin exprimé par Sébastien.

Sébastien souhaite pouvoir piloter son entreprise, contrôler régulièrement son activité pour vérifier que les objectifs qu'il s'est fixés sont atteints. Il souhaite notamment pouvoir évaluer la rentabilité de son activité.

2 Expliquez la comparaison qui est faite par le conseiller entre un pilote et un manager.

« Piloter, c'est prendre de la hauteur tout en se concentrant sur son cap ».

Prendre de la hauteur pour un manager, c'est prendre un ensemble de décisions qui assureront la croissance de l'organisation. Ces décisions devront être conformes aux objectifs stratégiques, c'est-à-dire au cap.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Le pilotage d'entreprise

<http://tinyurl.com/gva6jf4>

1'43



3 Envisagez le rôle du contrôle stratégique dans une organisation.

Le contrôle stratégique permet d'assurer le suivi de l'activité et de vérifier que les décisions prises par l'organisation sont conformes aux objectifs : si nécessaire, elle corrigera les écarts constatés. Pour effectuer le travail de contrôle, les organisations ont besoin de choisir des critères pertinents d'évaluation à la fois qualitatifs et quantitatifs.

DOC 1 Politique de mixité

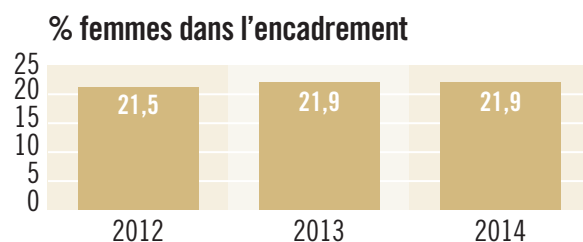
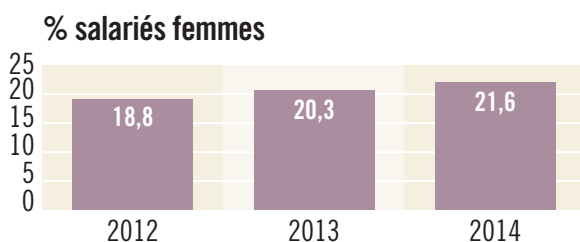
En juin 2012, le groupe Engie a signé un accord européen sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, s'engageant ainsi à promouvoir dans la pratique l'égalité des chances et de traitement dans l'ensemble de ses entités du Groupe, à faire évoluer la culture managériale et la culture des organisations syndicales et à développer la diversité. Cet accord vise quatre objectifs à l'horizon 2015 :

- 33 % des cadres nouvellement nommés seront des femmes ;
- 25 % de femmes cadres ;
- 30 % de femmes dans les recrutements ;
- 35 % de femmes parmi les hauts potentiels.

© Foucher

1 Caractérisez les différents objectifs que le groupe Engie s'est fixés.

Objectifs	Quantitatif	Qualitatif
Faire évoluer la culture managériale		×
25 % de femmes cadres	×	
30 % de femmes dans les recrutements	×	
Développer la diversité		×

DOC 2 La place des femmes chez Engie

2014	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie MO	Océanie	Afrique	Engie
% femmes	19,9	24,0	34,8	16,9		14,5		21,6
% femmes dans l'encadrement	24,8	17,7	30,9	14,7		15,9		21,9

D'après www.engie.com

Plus de 3 900 femmes ont été recrutées en 2014, ce qui représente 22,4 % du total des recrutements du Groupe (en progression de 2,9 points par rapport à 2013). En 2014, les femmes représentaient 24,8 % des embauches cadres (en progression de 3,9 points par rapport à 2013).

2 Comparez les objectifs fixés pour 2015 et la réalisation en 2014.

Indicateur	Objectif 2015	Réalisation 2014	Écart
Part des femmes dans l'encadrement	25 %	21,9 %	– 3,1 pts
Part des femmes dans les recrutements	30 %	22,4 %	– 7,6 pts
Part des femmes dans les embauches cadres	33 %	24,8 %	– 8,2 pts

3 Rédigez une phrase de conclusion mettant en évidence les écarts observés.

Les objectifs fixés par le groupe Engie (GDF Suez) pour 2015 en termes de part des femmes dans l'encadrement (25 %), dans les recrutements (30 %) et dans les embauches cadres (33 %) ne sont pas encore atteints en 2014. Il existe des écarts de 3,1 points, 7,6 points et 8,2 points.

4 Montrez l'intérêt de mettre en place un contrôle stratégique.

Le contrôle stratégique permet à Engie de vérifier si les efforts déployés dans l'ensemble des entités du Groupe contribuent efficacement aux objectifs d'égalité des chances et de traitement entre hommes et femmes fixés par l'accord signé en 2012. Les objectifs n'étant pas encore atteints en 2014, Engie devra poursuivre et intensifier ses efforts pour les atteindre en 2015.

2

Les outils d'évaluation du contrôle stratégique

A Les indicateurs quantitatifs

DOC 3 ODC veut juger de l'efficacité de ses boutiques

Créée en 2005 par Philippe David, passionné de commerce et de nouvelles technologies, ODC Distribution exploite sept sites de vente sur Internet. Le premier site lancé est univers-creatif.com, boutique spécialisée en perles et accessoires pour la création de bijoux fantaisie. Dans la continuité suivront univers-tricot.com, rasoironline.com, epilation-expert.com, coiffure-expert.com puis mes-essuie-glaces.com ainsi que achat-creatif.com. Pour développer et gérer l'ensemble de ses activités marchandes, Philippe David a choisi la solution de e-commerce Oxatis. Séduit par sa

facilité de mise en œuvre, elle lui offre surtout la possibilité de juger de l'efficacité de ses boutiques. Grâce à un tableau de bord intégré rassemblant des indicateurs de performance, il peut contrôler régulièrement si les objectifs qu'il s'est fixés en termes de chiffre d'affaires, de marge, de taux de conversion, de panier moyen, de taux de retour ou encore de taux de réachat sont atteints. Un baromètre utile pour prendre les décisions adéquates afin d'augmenter son trafic, ses ventes et ses marges !

© Foucher

1 Précisez ce qui a motivé Philippe David à retenir la solution de e-commerce Oxatis.

Philippe David a retenu la solution Oxatis car elle lui permet d'évaluer la performance de ses boutiques en ligne au travers d'indicateurs. Ce tableau de bord constitue un baromètre utile pour prendre les décisions adéquates afin d'augmenter son trafic, ses ventes et ses marges.

2 Soulignez dans le document les différents indicateurs quantitatifs de performance.

3 Placez chaque indicateur en face de sa définition.

Panier moyen d'achat	Montant moyen dépensé par les acheteurs lors de chacune de leurs visites.
Chiffre d'affaires	Quantité de produits vendus multipliée par le prix unitaire hors taxe de chaque produit.
Taux de retour	Nombre de commandes retournées et/ou remboursées par rapport au nombre total de commandes qui ont été réalisées sur le site.
Marge	Prix de vente hors taxe auquel on soustrait le coût de revient ou le coût d'achat.
Taux de conversion	Nombre de commandes par rapport au nombre de visites.
Taux de réachat	Part des acheteurs qui ont réacheté au moins une fois le produit sur la période.

4 Citez d'autres indicateurs quantitatifs utiles au contrôle stratégique.

Association	Entreprise	Organisations publiques
Le nombre d'adhérents Les cotisations payées Le nombre de repas servis	Le résultat net La rentabilité Les parts de marché	Le nombre de prestations réalisées Le montant des impôts prélevés

B Les indicateurs qualitatifs

DOC 4 Baromètre 2014 Qualiville : Villeurbanne dans le haut du classement



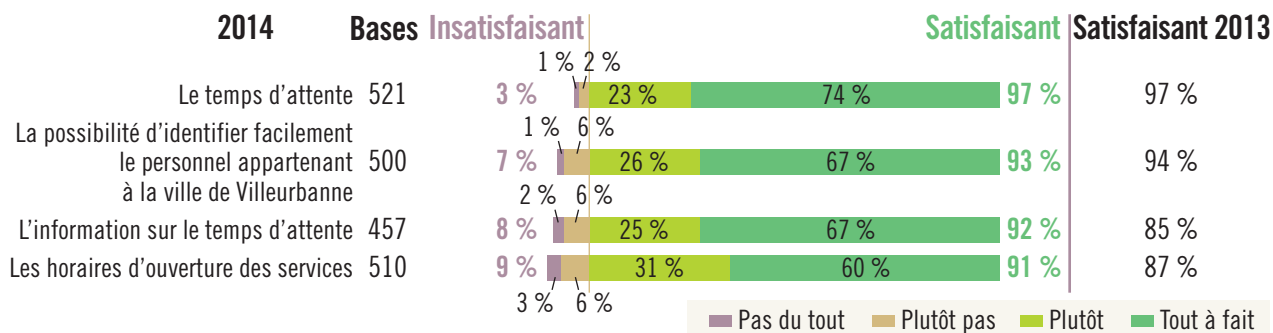
Engagée dans une démarche qualité depuis 2006 et certifiée par le label Qualiville en 2012, la Direction population de la mairie de Villeurbanne a souhaité participer en 2014 au baromètre de la qualité de l'accueil et de la relation aux usagers organisé chaque année par l'AFNOR (Association Française de Normalisation). Ce baromètre permet aux collectivités de plus de 5 000 habitants d'évaluer la perception réelle qu'ont leurs usagers de la qualité de l'accueil de leurs services publics [...] et de vérifier ainsi la conformité de la plupart des critères des engagements de service. Sur les villes de plus de 100 000 habitants, la commune de Villeurbanne est classée en 4^e position [...]. Les services de la Direction population se sont distingués notamment sur la gestion téléphonique (une note de 96,2 % à comparer à la moyenne de 83,1 % des communes de la même strate), la gestion des courriels (une note de 75 % à comparer à la moyenne de 46,3 %) ou encore l'accueil physique (une note de 91,9 % à comparer à la moyenne de 85 %). Par ailleurs, la note attribuée sur la compétence des agents (courtoisie, clarté et adéquation de la réponse, écoute du besoin, personnalisation...) s'élève à 91,1 %. [...] Les services de la Direction population participeront au baromètre 2015 en s'engageant à travailler quotidiennement à l'amélioration de l'accueil de ses administrés.

www.villeurbanne.fr

5 Déterminez les objectifs de l'enquête Qualiville.

Cette enquête permet aux collectivités de plus de 5 000 habitants d'évaluer la perception réelle qu'ont leurs usagers de la qualité de l'accueil de leurs services publics et d'en vérifier la conformité par rapport aux objectifs fixés (engagements de service).

DOC 5 Villeurbanne contrôle le niveau de satisfaction des conditions d'accueil



www.villeurbanne.fr

6 Citez trois indicateurs qualitatifs de performance utilisés par ce baromètre.

On pourra citer : le temps d'attente, les horaires d'ouverture des services ou encore la courtoisie des agents.

7 Dites en quoi ils peuvent être qualifiés de qualitatifs.

Ces indicateurs sont qualitatifs car ils reposent sur des appréciations et ne sont pas quantifiables.

8 Dégagez l'intérêt pour la mairie de Villeurbanne de participer à ce baromètre.

L'intérêt pour la ville de Villeurbanne est d'évaluer sa performance : dans l'espace par rapport aux autres communes et à une moyenne (classement global en 4^e position, une note de 96,2 % à comparer à la moyenne de 83,1 % concernant la gestion des appels téléphonique...) et dans le temps par rapport à l'année précédente (le taux de satisfaction concernant l'information sur le temps d'attente est passé de 85 % en 2013 à 92 % en 2014). Le second intérêt est de déceler les points d'amélioration (les écarts) et ainsi mettre en place quotidiennement des actions d'amélioration de l'accueil des administrés.

C La veille stratégique

DOC 6

La veille, un outil d'aide à la décision

Dans un environnement en pleine mutation, la veille stratégique constitue un immense défi pour les organisations. Les rapides changements de l'environnement, des technologies et des règles de la concurrence ont imposé d'adopter de nouvelles démarches de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information dans le but d'anticiper, de s'adapter et même d'influencer ce nouvel environnement.

© Foucher

DOC 7 Les différents types de veille

Types	Objets de l'étude	Exemples
Concurrentielle	Acteurs du marché Parts de marché	Alors qu'elle n'avait pas la notoriété d'une marque puissante pour imposer son style farfelu, Crocs s'est tout d'abord orienté vers les boutiques de babioles et d'articles fantaisie pour distribuer ses chaussures afin de se différencier de ses concurrents.
Marketing	Évolution du marché Comportement des consommateurs Actions marketing	Les immatriculations de voitures électriques en France ont progressé de plus de 20 % en 2014, mais leur part de marché ne correspond qu'à 0,59 % du 1,79 million de voitures neuves vendues l'année dernière dans l'Hexagone.
Commerciale	Politique produit, prix Moyens de communication	Les opérateurs de téléphonie ont basculé vers une guerre des promotions après s'être livré à une bataille sur les prix. Orange n'entend pas participer à cette surenchère et préfère miser sur la qualité du service.
D'opinion	Conversations blogs, forums, réseaux sociaux Critiques et avis des consommateurs	En 2010, une semaine après la publication de son nouveau logo, les critiques des habitués de la marque Gap furent telles sur Facebook que le groupe décida de le retirer et de conserver l'ancien.
Juridique	Législation, nouveaux textes, jurisprudence	La déclaration nutritionnelle sur les denrées alimentaires (valeur énergétique, quantités de lipides, d'acides gras saturés, etc.) sera rendue obligatoire à partir du 31/12/2016.
Technologique	Évolution des produits Dépôts de brevets/procédés	Aux États-Unis, en 2015, Apple a été condamné à payer 234 millions de dollars pour violation de brevets. L'université du Wisconsin l'accuse d'avoir fait usage, dans certains de ses iPhone et iPad, d'une technologie appartenant aux chercheurs du campus.
Sociétale	Évolutions : sociale (mode de vie), culturelle (mœurs, valeurs), démographique (population), politique (opinions), économique (croissance, pouvoir d'achat)	Uber, Airbnb mais aussi BlaBlaCar surfent sur la vague de l'économie de partage qui consiste à partager entre consommateurs l'usage ou la consommation de produits, d'équipements ou de services.

9 Caractérisez la veille stratégique. La veille stratégique est une activité continue qui vise à surveiller l'environnement de l'entreprise, source de menaces et d'opportunités. Elle permet de prendre les meilleures décisions possible. Elle englobe la veille concurrentielle, marketing, juridique, d'opinion...

10 Dégagez les enjeux de la veille stratégique pour Gap et Apple. Des enjeux commerciaux : en étant à l'écoute de ses fans sur les réseaux sociaux, Gap a compris que son nouveau logo ne plaisait pas. Le groupe a aussitôt pris la décision de conserver l'ancien, faute de quoi les clients se seraient détournés de la marque. Des enjeux financiers : Apple n'a pas mené de veille technologique suffisamment poussée, ce qui lui a valu une condamnation de 234 millions de dollars pour violation de brevets.

A Une nouvelle allocation des ressources

DOC 8 Une mauvaise passe pour Auchan France

Chiffre d'affaires HT

Milliards d'euros



Le groupe Auchan fait état d'un chiffre d'affaires global en progression, tiré par l'Asie. Mais il fait face à des difficultés en France, où les ventes HT ont reculé de 2,9 % au premier semestre 2015 avec une chute de 3,2 % en hypermarchés et 2,7 % en supermarchés.

© Foucher

DOC 9 Branle-bas de combat chez le géant nordiste



[...] Auchan a décidé de tirer les conséquences de ces difficultés. Le groupe a annoncé une réorganisation de tout son état-major, qui prendra effet le 16 novembre [2015]. Le patron France Vincent Mignot est rétrogradé et remplacé par Patrick Espasa, jusqu'ici

patron d'Auchan Italie. Il aura la lourde tâche de redresser les comptes des hypermarchés de l'enseigne. Le groupe est en effet confronté à une crise existentielle de son modèle historique, le grand hypermarché, en plein désamour. Concurrencés par le e-commerce et les magasins spécialisés, les rayons non alimentaires souffrent le plus. Pour redresser la barre, Auchan est prêt à investir 1 milliard d'euros d'ici à 2017 pour la modernisation de ses temples de la consommation,

souvent vieillissants. Le groupe compte aussi sur son partenariat avec Système U, encore examiné par l'autorité de la concurrence, pour faire passer sous sa bannière une partie des Hyper U, moins vastes, et vus comme de futurs relais de croissance. Surtout, l'enseigne paye d'avoir jusqu'ici refusé d'entrer dans la guerre de communication sur les prix, alors que ses concurrents Leclerc ou Carrefour ont massivement misé sur des publicités comparatives agressives. Mais Auchan ne devrait plus rester silencieux sur ce thème très longtemps. Le groupe est convaincu d'être le moins cher sur le total du ticket de caisse, en incluant les produits frais, très compliqués à comparer entre enseignes. Selon nos informations, les équipes marketing d'Auchan préparent pour 2016 une vaste campagne de pub visant à prouver, via un indicateur indépendant, que le vrai caddie type des Français est moins cher chez l'oiseau qu'ailleurs...

Benoît Berthelot, www.capital.fr, Prisma Media, 30/10/2015

1 Appréciez la performance du groupe Auchan entre 2012 et 2015.

Le chiffre d'affaires du groupe a atteint 53,4 milliards d'euros HT en 2014 en progression de 13,86 % par rapport à 2012. Cependant, le CA des supermarchés et des hypermarchés en France a chuté de 2,7 % et 3,2 % au premier semestre 2015 pour une baisse globale de 2,9 %.

2 Soulignez dans le document les différentes mesures correctrices prises par Auchan.

3 Identifiez pour chacune des mesures les ressources qui ont été réallouées et leur objectif.

Mesures correctrices	Ressources réallouées	Objectifs
Nomination d'un nouveau patron	Ressources humaines	Redresser les comptes des hypermarchés
Modernisation du parc de magasins et investissement d'1 md d'euros	Ressources matérielles et financières	Concurrencer le e-commerce et les magasins spécialisés sur le non-alimentaire
Nouvelle campagne de publicité	Ressources immatérielles	Contrer Carrefour et Leclerc qui ont misé sur des publicités comparatives agressives

B La redéfinition des objectifs

DOC 10 La Fnac poursuit sa stratégie de diversification

Deux des enseignes de commerce les plus connues de France vont se marier. Les groupes Fnac et Darty sont tombés d'accord sur les modalités de leur rapprochement. [...] Leader incontesté du marché des biens culturels pendant des années, la Fnac a été contrainte de se réinventer : la numérisation de la culture et le piratage l'ont contrainte à se diversifier. Le groupe a donc progressivement réduit la voilure en termes de musique et de film pour libérer de la place dans ses magasins et créer de nouveaux rayons consacrés à l'électroménager et notamment à la cuisine. [...] La Fnac devrait donc continuer à miser sur l'électroménager et c'est là qu'on comprend son intérêt pour Darty : l'enseigne est l'une des plus connues dans ce domaine, notamment pour ce qu'on appelle l'électroménager blanc (cuisine,

froid, cuisson). Un domaine dans lequel la Fnac débute à peine et propose une offre plus chère et plus design. Les deux entreprises sont donc complémentaires sur le papier : Darty s'est positionné sur des prix bas et l'électroménager blanc, avec pour atout supplémentaire un service après-vente reconnu, tandis que la Fnac est forte sur les produits multimédia et l'électroménager de niche, en plus de son offre culturelle. [...]

Gabriel Vedrenne, *www.europe1.fr*, 06/11/2015

ITINÉRAIRE

Vidéo

BIS

Fnac-Darty, un nouveau modèle ?

<http://tinyurl.com/q6v262s>

2'00



4 Identifiez les éléments de l'environnement ayant influencé la stratégie de la Fnac.

On peut identifier deux composantes du macroenvironnement : une composante technologique, la numérisation de la culture, et une composante socioculturelle, le piratage.

5 Présentez la nouvelle stratégie de la Fnac.

Afin de poursuivre sa stratégie de diversification, la Fnac fusionne avec Darty. La numérisation de la culture et le piratage l'ont contrainte à se diversifier. Le groupe a réduit ses rayons en termes de musique et de film pour libérer de la place dans ses magasins et créer de nouveaux rayons consacrés à l'électroménager et notamment à la cuisine.

DOC 11 Un choix gagnant

Indicateurs (en millions d'euros)	2012	2013	Écart en %
Chiffre d'affaires	4 062,5	3 900	- 4%
Résultat net	- 142	15	
Trésorerie nette	292	461	+ 57,88 %

6 Complétez le tableau.

7 Montrez que la nouvelle stratégie mise en place a permis de corriger les écarts.

En 2013, le bénéfice net a atteint 15 millions d'euros contre une perte de 142 millions en 2012. La trésorerie nette passe même à 461 millions d'euros (292 en 2012), soit une hausse de 57,88 %. Autant de très bonnes performances malgré un chiffre d'affaires en retrait de près de 4 % à 3,9 milliards d'euros.

8 Démontrez la nécessité du contrôle stratégique pour la Fnac.

Le contrôle stratégique (grâce à la veille stratégique et aux indicateurs) s'est imposé comme un moyen efficace d'évaluation des performances et d'ajustement de la stratégie de la Fnac. Il a permis de mesurer les écarts, d'identifier les causes et de redéfinir ses objectifs en adoptant une nouvelle stratégie (diversification et rachat de Darty). À défaut de contrôle stratégique, la Fnac aurait sans doute continué à perdre des clients et ainsi dégradé son résultat net et sa trésorerie.

Actions correctrices : mesures prises afin de corriger les écarts constatés.

Contrôle stratégique : dernière étape du processus de décision permettant de vérifier si les politiques mises en œuvre ont permis d'atteindre les objectifs fixés.

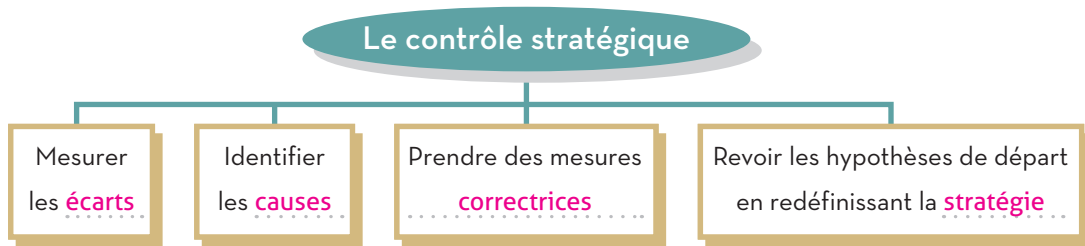
Indicateurs d'évaluation : quantitatifs ou qualitatifs, ils mesurent le niveau de réalisation des objectifs.

Veille stratégique : action continue d'observation et d'analyse de l'environnement.

1

Le rôle du contrôle stratégique

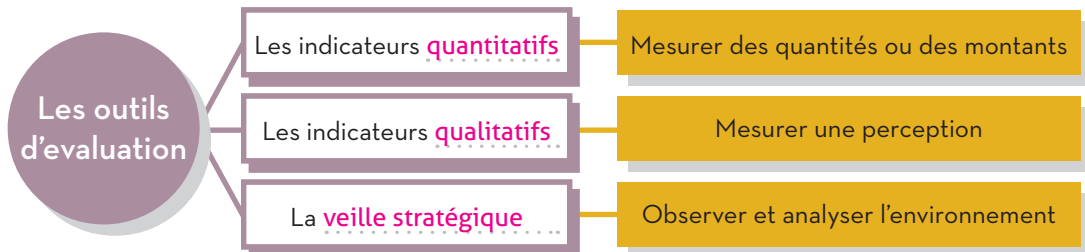
Le contrôle stratégique a pour vocation de vérifier régulièrement que les efforts déployés par les organisations concourent à la réalisation des objectifs fixés. Il remplit quatre fonctions.



2

Les outils d'évaluation du contrôle stratégique

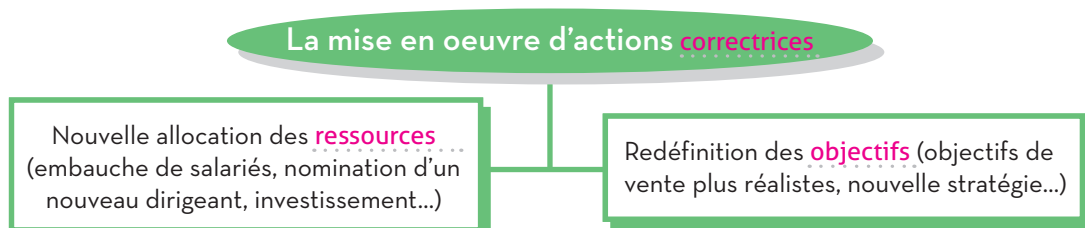
La stratégie mise en place par les organisations réclame un contrôle permanent qui s'appuie sur des critères d'évaluation et une surveillance de son environnement.



3

L'impact du contrôle stratégique sur l'organisation

En fonction des résultats mesurés par les différents indicateurs et de la surveillance de leur environnement, les organisations devront parfois mettre en œuvre des actions de correction. Ces actions peuvent prendre plusieurs formes.



TESTEZ-VOUS!

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

1 Indiquez si chacune des affirmations est vraie ou fausse.

Affirmations	Vrai	Faux
La veille stratégique est un processus itératif.	×	
La mesure de la performance d'une organisation ne se fait qu'à partir d'indicateurs quantitatifs.		×
La définition des objectifs fait partie du contrôle stratégique.		×
Un indicateur qualitatif mesure une perception.	×	
Une ville a des objectifs stratégiques.	×	
La qualité de l'information a une incidence sur les décisions stratégiques.	×	
Une meilleure allocation des ressources peut permettre l'atteinte des objectifs.	×	
La veille informationnelle porte sur la surveillance des concurrents.		×
L'évolution des modes de vie est une composante du microenvironnement de l'organisation.		×
Le chiffre d'affaires est un indicateur quantitatif.	×	

2 Indiquez la ou les bonnes réponses pour chaque affirmation.

• **Le contrôle stratégique permet de :**

- ☒ mesurer les écarts
- ☐ fixer les objectifs
- ☒ prendre des mesures correctrices

• **La marge est un indicateur :**

- ☒ quantitatif
- ☐ qualitatif
- ☐ aucun des deux

• **Observer et analyser l'environnement juridique consiste à faire :**

- ☐ un diagnostic stratégique
- ☐ un objectif stratégique
- ☒ une veille stratégique

• **Embaucher du personnel suite à une augmentation de l'activité constitue :**

- ☒ une nouvelle allocation des ressources
- ☐ une redéfinition de la stratégie
- ☐ une mobilisation des membres

• **Adopter une nouvelle stratégie en réaction à l'arrivée d'un concurrent est :**

- ☐ une stratégie planifiée
- ☒ une stratégie émergente
- ☐ une stratégie pertinente

ENTRAÎNEZ-VOUS!

Cacolac se cherche un second souffle



Cacolac vendait 30 millions de bouteilles et de canettes au début des années 1980, surtout dans le circuit des bars et des restaurants. Ce fut l'âge d'or pour cette boisson chocolatée née près de Bordeaux en 1954 de l'imagination de deux producteurs de lait. Petit à petit, cependant, les ventes s'étioleront, même si la marque a gardé une très grande notoriété. Cacolac, dont l'usine est basée à Léognan (Gironde) depuis 2000, ne vend plus que 15 millions d'unités par an, pour un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros. « Nos résultats ne sont pas excellents », reconnaissent Dominique Rault et Didier Giroux, les deux patrons de Trixaim Investissements qui ont racheté Cacolac en 2011 avec l'ambition de lui donner un second souffle. Ils espèrent renouer avec l'équilibre et les bénéfices cette année ou en 2015. Les deux entrepreneurs expliquent avoir eu deux premières années difficiles, notamment en ce qui concerne

la météo peu favorable que les Français ont connue aux printemps 2012 et 2013 : jusqu'à 20 % des ventes de Cacolac sont conditionnées par le temps. Pour autant, la marque se félicite d'une croissance de 15 % des ventes en volume en 2012, alors que le marché des boissons n'a augmenté que de 3,5 % au total. La marque a comme objectif une croissance de 8 % du chiffre d'affaires en 2014, avec 16 millions de ventes de bouteilles et de canettes. Pour y arriver, Cacolac compte sur la diversification des produits et des formats. Un Cacolac praliné va ainsi bientôt envahir les rayons et ses dirigeants réfléchissent à une version au lait végétal, car 10 % des Français seraient intolérants au lait animal. À plus long terme, une boisson au lait de brebis pourrait être envisagée. De même, un contenant grand format d'un litre, qui avait disparu, pourrait renaître pour viser les familles, le cœur de cible identifié. Selon ses patrons, Cacolac est devenue une boisson d'adultes et il faut conquérir les plus jeunes. La boisson change également l'habillage de ses produits, aussi bien en rayonnage que dans les cafés et restaurants, avec, entre autres, un macaron « made in France ». Enfin, Cacolac veut réaliser 30 % de ses ventes à l'export, contre 5 % aujourd'hui. La marque se lance ainsi en Afrique, au Ghana et au Nigeria, et des négociations « avancées » se déroulent en Algérie, en Chine, en Amérique du Nord et même au Japon où la vogue du chocolat est impressionnante.

Michel Waintrop, www.la-croix.com, 13/03/2014

LE DÉCLIC



- Pour présenter les composantes du macro-environnement, il faut utiliser la méthode PESTEL et indiquer l'influence de chaque composante sur l'organisation.
- Montrer l'intérêt, c'est mettre en évidence au travers d'arguments le rôle du contrôle stratégique.
- Identifier, c'est présenter en les classant les différents types d'impacts.

- 1** Présentez les principales caractéristiques de l'organisation Cacolac.
- 2** Repérez les composantes du macroenvironnement influençant Cacolac.
- 3** Montrez l'intérêt pour les dirigeants de Cacolac d'avoir mis en place un contrôle stratégique.
- 4** Identifiez l'impact de ce contrôle sur l'organisation.

Corrigé – Entraînez-vous !

Cacolac se cherche un second souffle

Présentez les principales caractéristiques de l'organisation Cacolac.

Type d'entreprise	Cacolac est une entreprise privée à but lucratif.
Secteur d'activité et métier	Elle relève du secteur secondaire. Son métier est la fabrication de boissons chocolatées.
Taille	Elle réalise un CA en volume d'environ 16 millions de bouteilles.
Ressources	Elle dispose d'une usine en Gironde (ressources matérielles).
Finalité	Elle est économique (faire du profit).
Champ d'action géographique	Il est international (5 % des ventes à l'export).

Repérez les composantes du macroenvironnement influençant Cacolac.

Plusieurs composantes du macro-environnement influencent Cacolac :

- Composante socioculturelle : les modes de vie et les goûts ont évolué et Cacolac n'est plus la boisson des jeunes ; 10 % des Français sont intolérants au lait animal et ne peuvent donc en aucun cas devenir consommateurs de Cacolac.
- Composante environnementale : les ventes sont très largement influencées par la météo. Une météo peu favorable a un impact sur les ventes. 20 % des ventes de Cacolac sont conditionnées par le temps.

Montrez l'intérêt pour les dirigeants de Cacolac d'avoir mis en place un contrôle stratégique.

Le contrôle stratégique mis en place par les dirigeants de Cacolac a permis :

- D'évaluer sa performance au travers d'indicateurs quantitatifs : en 1980 Cacolac vendait 30 millions de bouteilles, elle n'en vend plus que 15 millions en 2000 pour un CA de sept millions d'euros. Elle connaît une augmentation de ses ventes en volume en 2012 de 15 %.
- De mener une veille stratégique afin de mieux comprendre les évolutions de son environnement et d'en saisir les menaces et les opportunités (évolution des modes de vie, intolérance au lait animal, impact de la météo...).

Identifiez l'impact de ce contrôle sur l'organisation.

Ce contrôle stratégique a conduit Cacolac à mettre en place des mesures correctrices :

- Création d'un nouveau packaging : contenant grand format d'un litre et insertion d'un macaron « Made in France ».
- Redéfinition de ses objectifs en termes de chiffre d'affaires (+ 8 % en 2014 et 16 millions de bouteilles et de canettes) et de ventes à l'export (30 % de ses ventes à l'export, contre 5 % aujourd'hui).
- Redéfinition de sa stratégie : diversification des produits (commercialisation d'une version au lait végétal, et, à plus long terme, d'une boisson au lait de brebis), internationalisation (lancement de produits en Afrique, au Ghana et au Nigeria mais aussi en Algérie, en Chine, en Amérique du Nord, et même au Japon où la vogue du chocolat est impressionnante).

8

Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?

Synthèse rédigée

1 Le rôle du contrôle stratégique

Le contrôle stratégique a pour vocation de vérifier que les efforts déployés par l'organisation concourent efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques. Une organisation performante doit être à la fois efficace et efficiente. L'efficacité est la capacité pour une organisation d'atteindre les objectifs fixés. L'efficience est l'optimisation des ressources consacrées à l'atteinte des objectifs. Le contrôle stratégique consiste donc à déterminer les éventuels écarts, dans le temps et dans l'espace, entre les objectifs et les réalisations et à entreprendre, si nécessaire, des actions correctrices. Pour mieux contrôler les résultats, l'organisation doit mettre en place des indicateurs.

2 Les outils d'évaluation du contrôle stratégique

La démarche stratégique nécessite un contrôle qui s'appuie sur des critères d'évaluation quantitatifs et qualitatifs.

A Les indicateurs quantitatifs

Les résultats sont mesurés par des indicateurs quantitatifs : ils peuvent être exprimés en valeur absolue (nombre d'adhérents, montant investi, coût) ou en valeur relative (taux d'endettement, part de marché).

Les entreprises utilisent de très nombreux indicateurs : pourcentage de part de marché, évolution du CA, taux de rentabilité, taux de marge, taux d'endettement, etc. Il existe bon nombre d'indicateurs, habituellement considérés non stratégiques mais simplement opérationnels, mais qui, en fonction des objectifs fixés, peuvent revêtir un caractère stratégique, et leur suivi est particulièrement important.

Les associations peuvent mesurer l'évolution du nombre de leurs adhérents, des cotisations payées, du nombre de repas servis, etc.

Les organisations publiques, elles aussi, mettent en place des indicateurs chiffrés. Une collectivité territoriale peut vouloir mesurer son taux d'endettement ou encore le nombre de repas servis au restaurant scolaire ; un hôpital, le coût d'une hospitalisation...

B Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs reposent sur des appréciations (sur une échelle de valeur) et sont difficilement quantifiables. Ils regroupent des indicateurs permettant d'évaluer les conséquences internes et externes des décisions stratégiques, c'est-à-dire leurs effets sur les individus, la société et l'environnement en général. Ces critères évaluent donc la performance sociale, sociétale et environnementale des organisations.

Pour les entreprises, ils peuvent évaluer le bien-être au travail, l'amabilité du personnel, mais aussi la notoriété ou encore la satisfaction des clients.

Pour les organisations publiques, les indicateurs qualitatifs permettent d'évaluer la performance publique (temps de réponse au téléphone d'une mairie), ainsi que la satisfaction des usagers afin de faire évoluer les services publics vers davantage d'efficacité. La mairie de Villeurbanne participe chaque année à l'enquête Qualiville, baromètre de la qualité de l'accueil et de la relation aux usagers organisé par l'AFNOR (Association française de normalisation). Ce baromètre permet aux collectivités de plus de 5 000 habitants d'évaluer la perception réelle qu'ont leurs usagers de la qualité de l'accueil de leurs services publics, et de vérifier ainsi la conformité de la plupart des critères des engagements de service.

C La veille stratégique

Le processus de veille permet à l'organisation de rester à l'écoute des évolutions de son environnement dans différents domaines : marketing, commercial, réglementaire, économique, concurrentiel, technologique...

Ce processus se décompose en plusieurs étapes :

- expression des besoins informationnels et identification des acteurs ;
- collecte des données après des diverses sources internes et externes ;
- analyse et traitement des données pour ne conserver que les seules informations utiles ;
- diffusion des informations pertinentes auprès des décideurs.

La veille stratégique constitue un atout pour l'organisation puisqu'elle lui permet une plus grande réactivité face à un environnement changeant dont les modifications, ou les évolutions, peuvent remettre en cause ses objectifs (arrivée d'un nouveau concurrent, changement de modes de vie, dépôt d'un brevet, augmentation du chômage, nouvelle réglementation).

3 L'impact du contrôle stratégique sur l'organisation

En fonction des écarts mesurés par les différents indicateurs, ainsi que de la veille stratégique mise en place, les organisations doivent parfois intervenir par des actions correctrices permettant l'adaptation de leur stratégie. Cette adaptation peut passer par une nouvelle allocation des ressources ou une redéfinition des objectifs initiaux.

A Une nouvelle allocation des ressources

Pour atteindre les objectifs initialement fixés, l'organisation pourra recruter ou licencier des salariés, réorganiser un service (ressources humaines), investir dans de nouvelles machines (ressources matérielles), lancer une nouvelle campagne de communication (ressources immatérielles), procéder à une augmentation de capital ou avoir recours à l'emprunt (ressources financières). C'est ainsi que, pour faire face à la crise qu'il traverse, le groupe Auchan va investir 1 milliard d'euros, d'ici à 2017, pour la modernisation de ses hyper et super-marchés, et que le patron France, Vincent Mignot, est rétrogradé et remplacé par Patrick Espasa, jusqu'alors patron d'Auchan Italie.

B La redéfinition des objectifs

Des objectifs initiaux difficilement atteignables, du fait d'objectifs peu réalistes (objectifs trop hauts), d'informations imparfaites ou encore d'une instabilité de l'environnement (évolution rapide), peuvent contraindre l'organisation à un changement de stratégie avec pour conséquence une nouvelle définition des objectifs. Contraint par la numérisation de la culture et la concurrence du e-commerce, la Fnac s'est lancée il y a peu sur le segment de l'électroménager de niche (haut de gamme). Afin de poursuivre son développement, elle décide de racheter Darty. Darty s'est positionné sur des prix bas et l'électroménager blanc avec, pour atout supplémentaire, un service après-vente reconnu, tandis que la Fnac est forte sur les produits multimédias et l'électroménager de niche, en plus de son offre culturelle.

LE SYSTÈME D'INFORMATION

contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision ?

9



NOTIONS

- système d'information
- qualités du système d'information
- aide à la décision

Au chocolat gourmand s'équipe d'un système d'information commercial

Sophie a repris la gestion de la chocolaterie fondée par ses parents il y a 50 ans. Soucieuse de conserver la notoriété de la marque, elle souhaite équiper les cinq boutiques d'un système d'information commercial. Elle présente le projet à son frère Charles, associé et maître chocolatier.

Si j'ai bien compris ton projet, tu veux informatiser l'ensemble des boutiques ?

Je ne vois pas l'intérêt d'un tel projet qui va nécessiter des investissements.

Tu veux donc fidéliser nos clients !

Pas exactement ! Mettre en place un système d'information, c'est bien plus que du matériel. Il va falloir impliquer l'ensemble des salariés et s'équiper d'un logiciel.

On pourra par exemple disposer d'informations sur les préférences d'achat de nos clients. Tu sauras quels sont les chocolats que tu dois fabriquer et moi je pourrai envoyer des mails personnalisés au moment des fêtes.

Oui et je tiens en plus à ce que nos clients aient une image positive de l'enseigne.

1 Précisez le sens que Sophie donne à la notion de système d'information.

Sophie veut dire qu'un SI est composé non seulement de ressources matérielles mais aussi de ressources logicielles et humaines (salariés). Il englobe aussi un ensemble de procédures.

2 Dégagez l'intérêt d'un tel projet pour les boutiques de Sophie et Charles.

Le projet de mise en place d'un SI va permettre de disposer d'informations sur les préférences d'achat des clients. Ils pourront alors leur envoyer des e-mails personnalisés pour présenter les nouveautés et les faire venir dans leurs boutiques. Cela les fidélisera et donnera une image positive de l'enseigne.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo
Quicksilver

<http://tinyurl.com/jcrs73l>

2'59

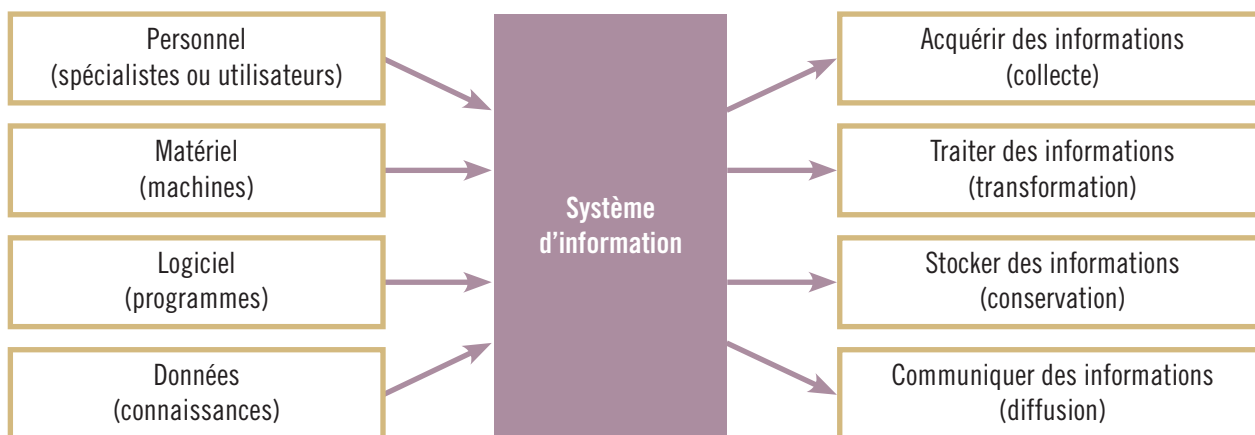


3 Montrez que le système d'information contribue à l'efficacité de la prise de décision.

En interne, le SI permet de prendre des décisions pertinentes parce qu'éclairées par des informations de qualité. Il permet à l'entreprise d'être plus réactive et de proposer des biens et des services répondant aux attentes des clients. Il permet aussi d'améliorer l'organisation. En externe, il concourt à la diffusion d'informations dont l'objectif est de faire connaître l'organisation, véhiculer une image...

A Les composantes du système d'information

DOC 1 Un ensemble structuré de ressources



© Foucher

1 Identifiez les différentes composantes d'un système d'information.

Le système d'information est composé d'un ensemble structuré de ressources : humaines (personnel interne ou externe de l'organisation), matérielles (machines : ordinateurs, tablettes, mobiles...), logicielles (logiciels de veille, de gestion de relation client, de paie...), données.

2 Repérez les fonctions d'un système d'information. Le SI permet de collecter des informations, de les stocker, de les traiter puis de les diffuser à l'ensemble des décideurs internes ou externes à l'organisation.

DOC 2 Système d'information et système informatique

Le système d'information constitue aujourd'hui l'une des composantes les plus importantes des organisations. Si le terme de « système d'information » est souvent synonyme « d'informatique » dans la plupart des esprits, il ne faut pas les confondre. Le système informatique n'est qu'un sous-ensemble du système d'information permettant le stockage et l'échange d'informations. Le système d'information répond à une définition

plus large. Il correspond à la mise en place en interne des processus d'exploitation de l'information cohérents et compréhensibles par tous les acteurs de l'organisation dont la finalité est la prise de décision. Cette mise en place ne peut se faire sans l'intervention du facteur humain, garant d'une réflexion sur l'organisation en relation avec la stratégie.

© Foucher

3 Précisez le rôle des ressources humaines dans l'efficacité du système d'information.

L'informatique n'est qu'un outil au service de l'organisation. On ne met pas en place un SI en installant un ordinateur et un logiciel, mais en organisant le travail des hommes et des femmes autour de ces technologies dans un contexte précis et avec un objectif bien défini. L'informatique n'est rien sans l'intervention de l'homme qui va réfléchir au processus d'exploitation de l'information, à savoir :

- qui collecte l'information et comment (manuelle, automatique) ;
- comment l'information sera diffusée (flux rss, mail, intranet...) ;
- sous quelles formes (tableaux statistiques, rapports synthétiques...) ;
- dans quels objectifs (informer, organiser, planifier, décider...).

B Les qualités d'un système d'information

DOC 3 Offre d'emploi d'un Directeur des Systèmes d'Information (extrait)

Leader dans le mareyage et la distribution des produits de la mer, nous recherchons un Directeur des Systèmes d'Information [DSI] H/F. Directement rattaché(e) au Président du groupe, vous prendrez en charge les missions suivantes :

– définir le schéma directeur en cohérence avec les objectifs stratégiques du groupe : analyse de l'existant (logiciels, procédures, accessibilité de l'information), besoins des utilisateurs,

modalités de mise en œuvre (ressources financières, humaines, matérielles, délais...) ;

– coordonner la maintenance du système d'information, garantir l'adéquation du système aux besoins des utilisateurs, assurer sa fiabilité et sa sécurité, et fournir un support technique aux collaborateurs ;

– assurer une veille technologique et être force de proposition pour anticiper les besoins du groupe dans ses phases de croissance.

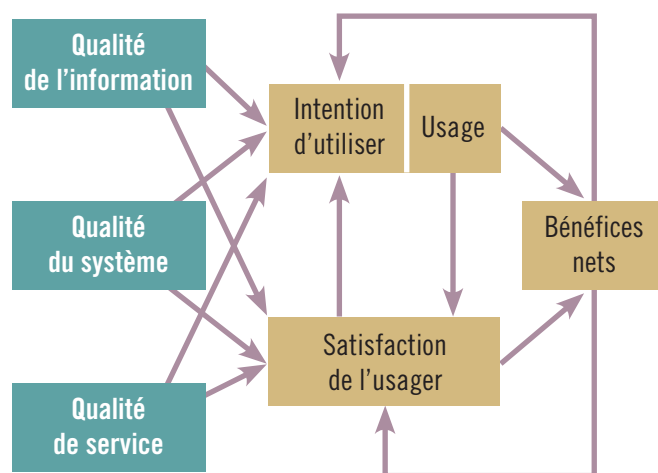
www.cadremploi.fr, 23/11/2015

4 Soulignez dans l'offre d'emploi les différentes qualités d'un système d'information.

5 Classez ces qualités selon qu'elles relèvent de l'information ou de la technologie.

Qualités de l'information	Qualités de la technologie
Fiabilité	Fiabilité
Pertinence (adéquation aux besoins des utilisateurs)	Sécurité
	Accessibilité

DOC 4 Modèle de succès d'un SI



Traduit de DeLone et Mc Lean, 2003

6 Dégagez les enjeux d'un système d'information de qualité. La qualité de l'information, celle de la technologie (matériel) et celle du service rendu aux utilisateurs (assistance) sont liées et constituent la qualité du SI. Cette qualité va conditionner l'envie des acteurs de l'organisation d'utiliser le SI ainsi que leur satisfaction. L'utilisation de l'outil aura un impact sur la performance générale de l'organisation (bénéfices nets).

7 Repérez la principale menace qui pèse aujourd'hui sur la qualité du SI. La cybercriminalité (atteinte à la sécurité) pèse sur la qualité du SI. Les menaces viennent de l'extérieur et de l'intérieur.

DOC 5 Les tendances cybercriminelles



Selon une enquête menée par IBM, 80 % des cyber-attaques sont générées par des réseaux de criminels en ligne hautement organisés et sophistiqués. Par ailleurs, selon cette enquête, la plus grande menace peut venir de l'intérieur. 55 % de toutes les attaques de 2014 ont été réalisées en interne ou par des individus ayant eu par le passé accès au système d'information de l'entreprise – sciemment ou par accident.

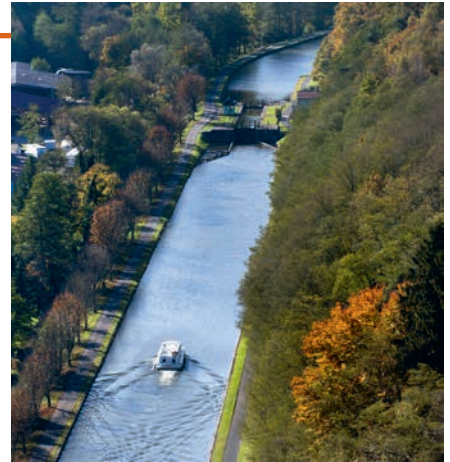
© Foucher

A Le SI réduit l'incertitude de l'environnement

DOC 6 Rhin : le système d'information prend forme

Sous la forme d'une plateforme web, le système d'information fluviale (SIF) a été initié par Voies navigables de France et EDF, les exploitants des écluses du fleuve canalisé sur cette portion de son parcours, le long de la frontière entre l'Alsace, Bâle et le Bade-Wurtemberg. Il avait été lancé fin 2013 pour deux ans dans le cadre du programme européen RTE-T avec un budget de 2 millions d'euros. Les progrès accomplis amènent ses initiateurs à le reconduire en 2016. Au terme de la première phase d'expérimentation, l'objectif général d'améliorer l'information sur la navigation fluviale s'est décliné concrètement, selon plusieurs familles de données : géolocalisation des bateaux sur la voie d'eau, organisation et suivi des voyages, calcul de l'heure d'arrivée, identification des services disponibles et des contraintes d'accès, niveau d'eau, état du trafic, conditions météo. Le prototype du SIF répond ainsi aux priorités qui

étaient ressorties du recensement des besoins auprès d'une cinquantaine d'acteurs de la navigation fluviale. L'année 2016 sera mise au profit pour le consolider auprès de son panel d'utilisateurs-tests et pour élargir celui-ci. Avant de commencer à déployer de premiers services à l'ensemble des usagers potentiels : navigants, bateliers, chargeurs, exploitants portuaires, commissionnaires, etc. [...]



Mathieu Noyer, *www.lantenne.com*, 19/11/2015

- 1 Surlignez dans le doc 6 les objectifs fixés par VNF et EDF lors de la mise en place du SIF.
- 2 Repérez les utilisateurs du SIF. Les utilisateurs du SIF sont tous les acteurs de la navigation fluviale : navigants, bateliers, chargeurs, exploitants portuaires, commissionnaires...

DOC 7 L'information au cœur des débats

« Au printemps dernier, lorsque la navigation a été perturbée par le niveau d'eau du Rhin, c'est à l'heure près que l'arrivée d'un bateau conditionnait l'arrêt ou non de notre usine », a expliqué Éric Broliquet, responsable des approvisionnements de Solvay. « En juillet dernier, les informations prévisionnelles concernant les niveaux d'eau nous ont ainsi permis d'organiser au mieux nos chargements, alors que le début de la campagne céréalière était perturbé par les basses eaux du Rhin »

surenchérit Nicolas Barjot, responsable du silo Invivo d'Ottmarsheim. Mais une information trop fréquente quant aux prévisions de hauteur d'eau a aussi un effet pervers : « Cela rend les clients trop nerveux, avec le risque que les chargeurs se détournent de la voie d'eau parce qu'ils ont peur des basses eaux », souligne Toni Nicolay, directeur de H&S Container Line.

Nathalie Stey, *Le Rhin Supérieur à l'heure du 2.0*, *www.n-pi.fr*, 25/11/2015

- 3 Appréciez pour chacune des organisations citées si l'information reçue a permis de réduire l'incertitude de l'environnement.

Entreprise	Réduction de l'incertitude		Justification
	Oui	Non	
Solvay	X		Permet d'anticiper le fonctionnement de l'usine. L'arrêt ou non de l'usine dépend de l'heure d'arrivée des bateaux.
Invivo	X		Permet de planifier les chargements de céréales.
H&S Container Line		X	Dissuade les clients qui risquent de se détourner du transport fluvial.

B Le SI facilite la décision

DOC 8 La SNCF déploie son SIRH

La libéralisation du rail en Europe continuera en 2019 avec l'ouverture à la concurrence du transport de passagers. Cette perspective, imposée par la Commission européenne, remettra en cause le monopole historique de la SNCF. Pour s'y préparer, la SNCF a lancé il y a trois ans un ambitieux projet baptisé Excellence 2020. Son objectif : faire de SNCF la référence de l'excellence mondiale des services de mobilité dans ses quatre grands métiers : le réseau, les voyageurs, le transport de

marchandises et la logistique. Convaincu que la qualité du service rendu aux clients dépend de la qualité de travail des salariés, le groupe a placé l'humain au cœur de son projet. La SNCF a ainsi repensé ses processus RH et modernisé ses outils afin de permettre aux acteurs RH et aux managers de proposer des parcours adaptés aux profils et aux compétences des collaborateurs, tout en suivant les objectifs stratégiques. Elle a fait appel à Talentsoft, éditeur de solutions de ressources humaines.

© Foucher

- 4 **Caractérisez l'environnement dans lequel évolue la SNCF.** Le microenvironnement de la SNCF est depuis toujours faiblement concurrentiel puisqu'elle est en situation de monopole historique sur les transports de passagers. En 2019, la Commission européenne imposera l'ouverture à la concurrence (composante légale).
- 5 **Précisez en quoi consiste le projet de la SNCF.** Baptisé Excellence 2020, son objectif est de faire de la SNCF la référence de l'excellence mondiale des services de mobilité. La SNCF doit améliorer sa compétitivité pour faire face à l'arrivée de nouveaux concurrents.

DOC 9 Extrait des fonctionnalités du module « Revue de talents » de Talentsoft

1. Pilotez efficacement vos comités de carrières

De la revue de personnel aux plans d'action RH

- Consolidation de toutes les informations de vos collaborateurs : résultats des entretiens d'évaluation, objectifs, souhaits de mobilité et de formation
- Aide à la décision grâce à des outils pertinents : écarts de compétences, plan de succession, tableau de bord...
- Implication des managers et des responsables RH : analyse des compétences et formalisation des décisions

2. Analysez votre capital humain

Des compétences en adéquation avec vos projets stratégiques

- Comparez une population cible à un profil type attendu et identifiez les forces et faiblesses de vos collaborateurs
- Visualisez les talents clés et les talents à développer et mettez en place des plans d'action
- Comparez dynamiquement le positionnement de vos collaborateurs sur une matrice de compétences

3. Construisez vos plans de développement RH

Une vision globale pour prendre des décisions éclairées

- Formalisez des plans d'actions en phase avec la stratégie de votre entreprise et adaptés à chacun de vos collaborateurs : évolution de carrière, formation, mobilité, rémunération
- Améliorez la collaboration entre managers et responsables RH en partageant ces informations
- Obtenez le récapitulatif de vos décisions dans un tableau de synthèse à votre charte

D'après www.talentsoft.fr

- 6 **Envisagez, pour chacune des fonctionnalités proposées par la solution Talentsoft, les décisions qui pourront être prises par les managers.**

Fonctionnalités	Décisions
Consolidation de toutes les informations de vos collaborateurs : résultats des entretiens d'évaluation, objectifs, souhaits de mobilité et de formation	Proposer des actions de formation ou un nouveau poste aux collaborateurs qui en ont fait la demande. Mettre en place des plans de succession.
Comparaison d'une population cible à un profil type attendu et identification des forces et faiblesses de vos collaborateurs	Proposer des plans d'action pertinents aux collaborateurs disposant de talents clés ou de talents à développer.

- 7 **Appréciez l'intérêt pour la SNCF de placer les ressources humaines au cœur de son projet.** La SNCF est convaincue que la qualité du service rendu aux clients dépend de la qualité de travail des salariés. Il est donc important pour elle que chaque collaborateur puisse bénéficier d'un suivi de carrière personnalisé afin de s'épanouir et fournir par conséquent un travail de qualité procurant un avantage concurrentiel au groupe.

A Le SI améliore le fonctionnement interne

DOC 10 Babou automatise son processus d'approvisionnement des magasins

En 2013, Babou abandonne la transmission de fax à la centrale d'achat pour réapprovisionner ses rayons. La chaîne s'équipe de caisses enregistreuses informatisées dans tous les espaces de vente, lesquelles se synchronisent avec le centre de données du siège toutes les heures. Les gérants des magasins ont aussi été dotés d'applications qui fonctionnent sur smartphones et tablettes pour passer leurs commandes. Ils peuvent ainsi commander des produits alors qu'ils sont en train de marcher dans leurs rayons, ou pendant qu'ils visitent leurs stocks. Auparavant, ils devaient attendre de retourner dans leur bureau pour rédiger un bon de commande, ce qui générerait des problèmes, comme l'oubli de la quantité exacte de marchandise nécessaire, ou encore la demande à l'aveugle de produits indisponibles dans les entrepôts du siège. Aujourd'hui, depuis leur tablette, ils photographient le code-barres du produit, ou le sélectionnent dans une liste de produits disponibles au siège. La marchandise est automatiquement commandée et l'application affiche la date prévue de la livraison.

Désormais, tout ce qu'ils font est directement synchronisé avec le centre de données du siège. Il n'y a plus de rouleaux de factures qui se perdent, ni de bons de commande sur papier qui prêtent à confusion. De plus, ils disposent d'une visibilité globale sur l'ensemble des stocks, des rayons et des livraisons en cours. Ce qui a permis de diminuer de plus de 50 % la démarque inconnue (produits disparus). L'application mobile étant reliée au chiffre d'affaires des caisses enregistreuses par le biais du centre de données, elle affiche même un cadencier des ventes, ce qui permet à un gérant de passer des commandes selon la demande de ses clients et pas uniquement lorsqu'il constate que ses stocks sont vides.

© Foucher

ITINÉRAIRE

Vidéo

BIS

Le Mobilestats de chez Babou



<http://tinyurl.com/ho4veo3>

1'42

1 Identifiez l'ensemble des dysfonctionnements qui ont conduit à mettre en place un SI chez Babou.

Les dysfonctionnements constatés sont les suivants : oubli de la quantité exacte de marchandise nécessaire lors de la saisie, demande à l'aveugle de produits indisponibles dans les entrepôts du siège, bons de commande sur papier qui portent à confusion, démarque inconnue importante.

2 Comparez le processus de réassort chez Babou avant et après la mise place du SI.

	Avant	Après
Quoi ?	Saisie et transmission des commandes	
Qui ?	Le gérant	Le gérant
Quand ?	Stocks et rayons vides	Stocks et rayons vides En fonction des ventes enregistrées en caisse
Où ?	Retour dans le bureau	Directement dans les rayons ou dans le stock
Comment ?	Rédaction manuelle du bon de commande Transmission par fax à la centrale d'achat	Saisie sur smartphone et tablette Photos des codes-barres Synchronisation automatique avec les caisses enregistreuses et le centre de données du siège

3 Montrez que le nouveau système d'information a amélioré le fonctionnement interne.

Le nouveau SI a amélioré le fonctionnement interne : meilleure circulation de l'information (synchronisation entre les magasins et le siège) ; automatisation des tâches répétitives (photographie des codes-barres) ; diminution des risques d'erreurs (bons de commande confus, oubli des quantités à commander...) ; actualisation des données (visibilité globale sur les stocks, rayons et livraisons en cours).

B Le SI procure un avantage concurrentiel

DOC 11 Le SI : un élément fondamental de la chaîne de valeur

L'usage des nouvelles technologies (Internet, smartphones, réseaux sociaux...) a profondément modifié les comportements d'achat des clients : ils comparent les prix et les produits sur Internet, leur parcours d'achat est multiple, avec le phénomène « ROPO » (*Research Online Purchase Offline*), ils prennent la parole sur les réseaux sociaux et attendent une expertise complémentaire sur le point de vente. Charge aux entreprises de s'équiper d'un système d'information commercial performant connectant tous les canaux existants

(magasin physique, webstore, mobile) et permettant de collecter des données qualifiées afin de mieux appréhender les habitudes de consommation de leurs clients et y répondre de façon optimale. La mise en place d'un système d'information est devenue un élément fondamental de la chaîne de la valeur assurant une différenciation concurrentielle en s'appuyant sur une avance technologique, des gains de productivité ou encore le développement des ventes.

© Foucher

- 4 Expliquez la phrase soulignée. La mise en place d'un SI permet de créer de la valeur au sein d'une organisation, à savoir de la valeur économique, financière, sociale mais aussi de la valeur perçue. Il procure un avantage concurrentiel lui permettant de se différencier des concurrents.

DOC 12 Longchamp personnalise sa relation avec les clients

Longchamp, entreprise française de maroquinerie fondée à Paris en 1948 par Jean Cassegrain, est principalement connue pour ses sacs à main en cuir et en toile. Aujourd'hui distribuée dans 300 boutiques, réparties sur cinq continents, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de plus de 450 millions d'euros. Son implantation internationale l'a poussée à s'équiper d'un système d'information commercial permettant aux différents points de vente de connaître chaque typologie de clients, chaque nationalité : il est impensable de s'adresser à un client japonais comme à un client américain. Concrètement, en fonction des e-mails envoyés au client ou de toute autre information pertinente le concernant, des pop-up apparaissent en caisse et renseignent en temps réel le personnel de vente sur son profil et l'ensemble de ses expériences d'achat précédentes. La relation peut ainsi être totalement personnalisée.



© Foucher

- 5 Identifiez le métier, les compétences et le champ d'action de Longchamp.

Métier	L'entreprise fabrique des sacs à main en cuir et en toile, des articles de voyage, des accessoires de mode et dernièrement du prêt-à-porter.
Ressources et compétences	Elle dispose d'un savoir-faire dans le travail du cuir.
Champ d'action	Il est international car la marque est distribuée sur cinq continents.

- 6 Décrivez la problématique à laquelle est confrontée Longchamp. Longchamp, de par son implantation internationale, s'adresse à une clientèle aux modes de vie et aux attentes très différentes. Pour rester performante, l'entreprise doit s'adapter à chacun des modes de vie.

- 7 Caractérisez les avantages concurrentiels apportés par la mise en place du SIC. La mise en place d'un SI commercial va permettre à Longchamp de se distinguer de la concurrence en faisant une vraie proposition de valeur à ses clients au travers de produits et services entièrement personnalisés (expertise complémentaire). Cette proposition va renforcer la notoriété et la valeur perçues de la marque, et ainsi améliorer la satisfaction des clients qui deviendront fidèles (augmentation du CA).

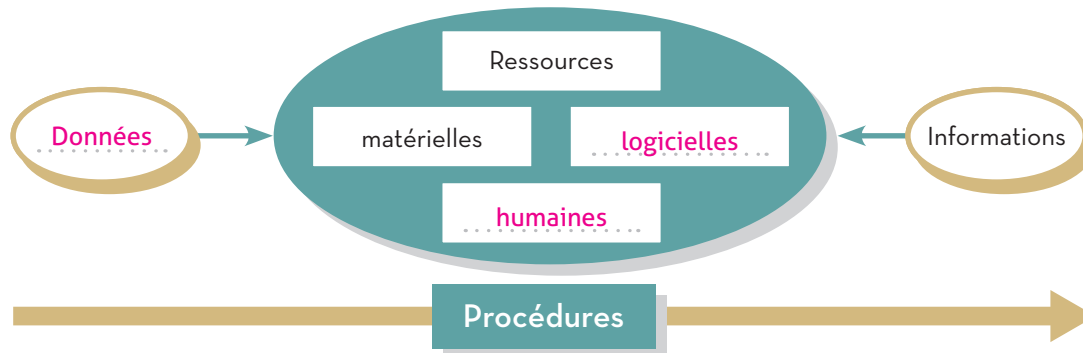
Aide à la décision : le système d'information aide les décideurs dans les choix stratégiques, et fournit aux membres de l'organisation l'information voulue, en temps voulu, à l'endroit voulu.

Système d'information : ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, humaines) de données et de procédures permettant aux différents acteurs de l'organisation d'accéder à l'information et de l'échanger.

1

La notion de système d'information

Un système d'information est un ensemble structuré de ressources permettant aux différents acteurs de l'organisation d'accéder à l'information et de l'échanger.



2

Le SI : un outil d'aide à la décision

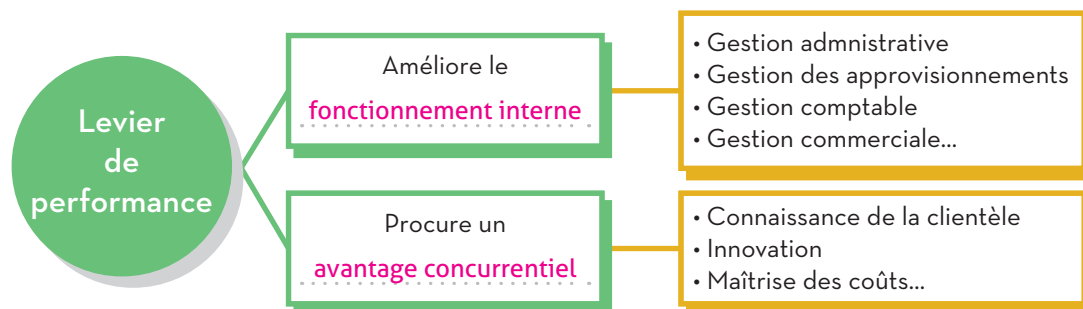
Le système d'information aide les décideurs dans leurs choix stratégiques : il fournit aux membres de l'organisation l'information voulue, en temps voulu, à l'endroit voulu.



3

Le SI : un levier de performance

Le système d'information ne constitue pas seulement un outil d'aide à la décision mais s'avère aussi être un outil de gestion, véritable levier de performance.



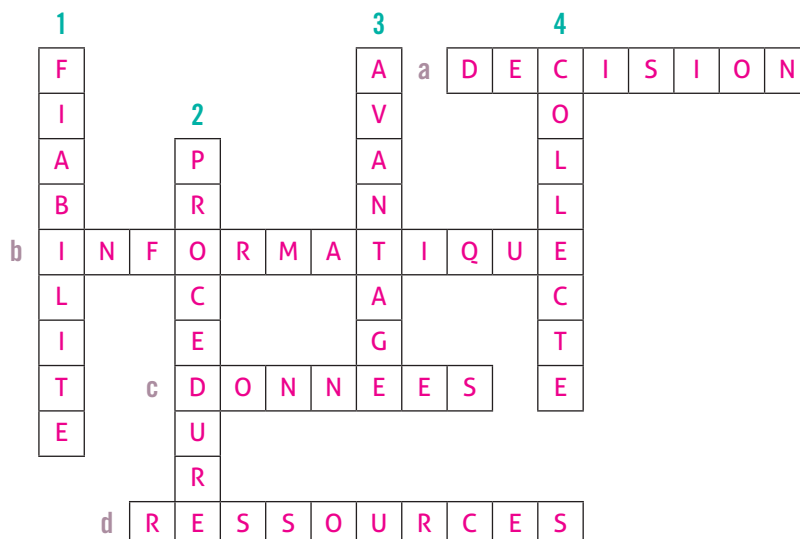
TESTEZ-VOUS!

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

1 Indiquez, pour chacune des opérations effectuées, la fonction du système d'information à laquelle elle correspond.

Opérations	Fonctions
Les commerciaux rédigent leurs comptes-rendus de visite sur leur ordinateur portable.	Collecte
La directrice générale consulte chaque jour les tableaux de bord des commerciaux.	Diffusion
Une sauvegarde de sécurité de l'ensemble des données est effectuée chaque nuit sur un serveur.	Sauvegarde
Le secrétaire commercial envoie à partir de la base de données clients des courriers de relance pour impayés.	Traitement Diffusion
Les données centralisées sur le serveur permettent d'établir rapidement les factures des clients.	Traitement Diffusion
Les rapports des commerciaux sont transmis en temps réel au directeur commercial.	Diffusion
Les données financières alimentent le système d'information commercial.	Collecte

2 Complétez la grille de mots croisés.



HORizontalement

- a Est facilitée par le système d'information
- b Sous-système du système d'information
- c Se transforme en informations
- d Peuvent être logicielles

VERTICALEMENT

- 1 Qualité du système d'information
- 2 Succession de tâches
- 3 Permet de se différencier de la concurrence
- 4 Fonction du système d'information

ENTRAÎNEZ-VOUS!



Easily, le système d'information qui simplifie la vie

DOC 1 Les HCL, deuxième CHU de France

Les Hospices Civils de Lyon sont le deuxième Centre Hospitalier Universitaire de France. Depuis plus de 200 ans, centre de compétences intégrant toutes les disciplines, médicales et chirurgicales, les Hospices Civils de Lyon disposent d'une large palette de moyens humains, techniques et logistiques pour assurer leurs missions de soins, d'enseignement, de recherche, d'innovation médicale, de prévention et

d'éducation pour la santé. Ils regroupent aujourd'hui 14 établissements pluridisciplinaires ou spécialisés qui assurent de larges missions. Dotés d'un budget annuel de 1,6 milliard d'euros, de plus de 5 300 lits et places, de 25 000 professionnels dont 5 000 médecins de renommée internationale, ils se consacrent [...] à l'amélioration de la santé des Français et des Européens.

www.chu-lyon.fr

DOC 2 Le nouveau dossier patient informatisé des HCL

Développé par les Hospices Civils de Lyon afin de répondre aux besoins des hospitaliers, Easily a été lancé pour améliorer la prise en charge des patients. Easily est un système d'information qui présente des outils ergonomiques, intuitifs et performants. Son champ d'application est celui de l'unité de soins et il se présente par portails selon les métiers : du médecin à l'aide-soignant en passant par le pharmacien. Parmi les modules développés, on retrouve un outil particulier dédié aux aides-soignants : le Mobil-ASD. Il permet aux aides-soignants de relever directement les données du patient à son chevet ; les données sont transmises automatiquement aux portails qui en ont besoin. Fini les relevés en plusieurs étapes et la retranscription, Easily permet de réduire le risque d'erreur. Il améliore également la traçabilité des actes réalisés. Le Mobil-ASD est un outil précieux pour lutter contre l'oubli : chaque aide-soignant détient la liste des tâches à réaliser (tension du patient, température du patient, réalisation des soins...). Un système de rappels leur permet de constater les actes restant à réaliser. Autre module développé en mobilité, Medphone est dédié aux médecins. Ces derniers peuvent consulter sur smartphone et tablette les données relatives au patient : rendez-vous, résultats de biologie, etc. Ils peuvent également s'en servir comme dictaphone mobile. L'accès immédiat au dossier patient représente un gain de temps évident pour le médecin. [...] Ce système d'information en mobilité présente un aspect économique évident : « Au lieu d'acheter un PC et un chariot que nous utilisions avant Easily, nous pouvons dorénavant "panacher" avec des smartphones là où nous devons investir sur des postes classiques : Easily devrait apporter des marges de manœuvre financières » explique Aude Montmayeur, coordinatrice R&D à la DSI des HCL. [...]

www.sib-solutions.fr

LE DÉCLIC



- Caractériser, c'est donner les principales caractéristiques en respectant la méthodologie abordée dans le thème 1.
- Identifier, c'est présenter en les classant, les différentes composantes du SI.
- Démontrer, c'est illustrer par des arguments relevés dans le document. Il faut penser à rattacher les arguments aux notions clés du chapitre.

- 1 Caractérisez les Hospices Civils de Lyon.
- 2 Présentez l'objectif visé par les HCL dans la mise en place d'Easily.
- 3 Identifiez les composantes du système d'information mis en place par les HCL.
- 4 Démontrez l'efficacité du système d'information Easily dans la prise de décision.

Corrigé – Entraînez-vous !

Easily, le système d'information qui simplifie la vie

Caractériser les Hospices Civils de Lyon.

Type d'organisation	Les HCL sont un établissement public.
Secteur d'activité et métier	Ils relèvent du secteur tertiaire. Leur métier est la prise en charge de soins, l'enseignement, la recherche, l'innovation médicale, la prévention et l'éducation pour la santé.
Taille	Ils emploient 25 000 personnes répartis sur 14 établissements pluridisciplinaires.
Ressources et compétences	<ul style="list-style-type: none">• Ressources matérielles : 14 établissements, 5 300 lits• Ressources humaines : 25 000 salariés• Ressources financières : budget annuel de 1,6 milliards d'euros• Compétences médicales et chirurgicales
Finalité	Elle est non lucrative. Amélioration de la santé des Français et des Européens.
Champ d'action géographique	Il est national.

Présentez l'objectif visé par les HCL dans la mise en place d'Easily.

La mise en place d'Easily permet d'apporter de l'information concernant les patients à l'ensemble du personnel hospitalier, allant de l'aide-soignant au médecin en passant par le pharmacien, dans le but d'améliorer leur prise en charge.

Identifiez les composantes du système d'information mis en place par les HCL.

Le système d'information est composé de :

- ressources humaines : le personnel hospitalier (médecins, aides-soignants, infirmiers, pharmaciens) ;
- ressources matérielles et logicielles : le logiciel Easily mais aussi des postes informatiques ;
- données : toutes les données relatives aux patients (identité, soins, rendez-vous médicaux...) ;
- procédures : les procédures forment le processus d'exploitation des informations et précisent le rôle de chaque intervenant hospitalier (saisie des informations par les aides-soignants, diffusion automatique, traitement par les médecins...).

Démontrez l'efficacité du système d'information Easily dans la prise de décision.

Easily est un outil d'aide à la décision efficace dans la mesure où il permet :

- d'améliorer le fonctionnement interne : les aides-soignants relèvent directement les données du patient à son chevet, les données sont transmises automatiquement aux portails qui en ont besoin, ce qui permet de réduire le risque d'erreur généré par une double saisie. Il améliore également la traçabilité des actes réalisés. Le Mobil-ASD est un outil ;
- de lutter contre l'oubli : chaque aide-soignant détient la liste des tâches à réaliser (tension du patient, température du patient, réalisation des soins...). Un système de rappels leur permet de constater celles qui doivent encore être réalisées ;
- de réduire les coûts de fonctionnement de l'ensemble des services ;
- de faciliter la prise de décision : les médecins peuvent consulter sur smartphone et tablette les données relatives au patient (rendez-vous, résultats de biologie), et prendre les décisions qui s'imposent dans un délai assez court.

9

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

Synthèse rédigée

1 La notion de système d'information

A Les composantes du système d'information

Le système d'information est composé d'un ensemble structuré de ressources qui sont en interaction :

- ressources humaines (personnel interne ou externe de l'organisation) ;
- ressources matérielles (machines : ordinateurs, tablettes, mobiles...) ;
- ressources logicielles (logiciels de veille, de gestion de relation client, de paie) ;
- données.

Le système d'information permet de collecter des informations, de les stocker, de les traiter puis de les diffuser à l'ensemble des décideurs internes ou externes à l'organisation. Au terme de ces quatre étapes, l'information devient une ressource qui contribue à la création de valeur pour l'organisation (cf. programme de 1^{re} STMG sciences de gestion).

Si le terme de « système d'information » est souvent synonyme « d'informatique », il ne faut pas les confondre. Le système informatique n'est qu'un sous-ensemble du système d'information, permettant le stockage et l'échange d'informations. Le système d'information répond à une définition plus large. Il correspond à la mise en place, en interne, des processus d'exploitation de l'information cohérents et compréhensibles par tous les acteurs de l'organisation, dont la finalité est la prise de décision. Cette mise en place ne peut se faire sans l'intervention du facteur humain, garant d'une réflexion sur l'organisation en relation avec la stratégie.

B Les qualités du système d'information

Pour assurer la pérennité de l'organisation en améliorant la prise de décision, le système d'information doit être de qualité. La notion de qualité du SI s'étend bien au-delà de la simple qualité de l'information.

Le succès du SI s'apprécie au travers de trois critères (DeLone et Mc Lean, 2003) :

- qualité de l'information (actualité, pertinence, fiabilité et sécurité) ;
- qualité de la technologie (matériel utilisé) ;
- qualité du service rendu aux utilisateurs (assistance aux utilisateurs).

La qualité de l'information, la qualité de la technologie et du service rendu aux utilisateurs sont liées et constituent la qualité du système d'information. Cette qualité va conditionner l'envie d'utiliser le système d'information par les acteurs de l'organisation, ainsi que leur satisfaction. Rappelons qu'afin d'être efficace, l'information doit être diffusée au bon moment auprès des acteurs concernés, qui doivent pouvoir la retrouver et en disposer rapidement pour pouvoir prendre les bonnes décisions.

Le respect de l'ensemble de ces critères de qualité permettra de transformer l'information en une ressource, qui contribuera à la création de valeur pour l'organisation et donc à sa performance générale (bénéfices nets).

2 Le SI : outil d'aide à la décision

A Le SI réduit l'incertitude de l'environnement

En collectant, en traitant et en diffusant des informations pertinentes, fiables et actuelles, le système d'information va permettre d'avoir une connaissance précise de l'environnement (micro et macro). Ces informations vont faciliter la prise de décision stratégique, en diminuant le risque d'incertitude important que génère un environnement instable. Le SIF (SI fluvial), mis en place par EDF et les VNF, a ainsi permis d'améliorer l'information (géolocalisation des bateaux sur la voie d'eau, organisation et suivi des voyages, calcul de l'heure d'arrivée, identification des services disponibles et des contraintes d'accès, niveau d'eau, état du trafic, conditions météo) sur la navigation fluviale à destination de tous les acteurs et à réduire l'incertitude quant à la navigabilité du fleuve.

B Le SI facilite la décision

Le système d'information permet aussi de prendre des décisions pertinentes au sein de l'organisation. Afin de rester compétitive face à la libéralisation du rail en 2019, la SNCF a repensé l'ensemble de ses processus RH et modernisé ses outils de gestion des ressources humaines. L'objectif étant de permettre aux acteurs RH et aux managers de proposer des parcours adaptés aux profils et compétences des collaborateurs, dans le respect des objectifs stratégiques, à savoir être la référence de l'excellence mondiale des services de mobilité.

3 Le SI : un levier de performance

La performance s'entend comme la capacité à atteindre ses objectifs (efficacité) tout en optimisant ses ressources (efficience).

A Le SI améliore le fonctionnement interne

L'amélioration de la circulation de l'information, l'actualisation des données, l'automatisation de certaines tâches répétitives, la diminution des risques d'erreur, la réduction du temps de réponse sont autant d'éléments qui viendront améliorer le fonctionnement interne de l'organisation. Les systèmes d'information, de par la mise en place de processus, contribuent donc à modeler l'organisation dans un objectif de performance (cf. programme 1^{re} STMG sciences de gestion).

B Le SI procure un avantage concurrentiel

La mise en place d'un SI procure un avantage concurrentiel. Un avantage concurrentiel est un élément de l'organisation (ressources et compétences) qui lui permet de distinguer son offre, de biens ou de services, de celle de ses concurrents. Il procure à l'organisation, en la différenciant, une position dominante sur un marché. La maîtrise d'une information de qualité, fournie par le SI, permet à une organisation de réagir efficacement face à ses concurrents ou d'adapter son offre, de produits ou de services, aux besoins des clients ou des usagers. Longchamp s'est équipé d'un SIC (SI commercial), distinguant l'organisation de la concurrence en faisant une vraie proposition de valeur à ses clients au travers de produits et de services entièrement personnalisés (expertise complémentaire). Cette proposition va renforcer la notoriété et la valeur perçue de la marque, et ainsi améliorer la satisfaction des clients qui deviendront fidèles (augmentation du CA).

Vers le BAC!

THÈME 3

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

La Brosserie Française parie sur les vertus du made in France

Dans un environnement économique difficile, la volonté d'entreprendre et de sauver de l'emploi mais aussi celle d'innover tout en respectant l'environnement peuvent s'avérer déterminantes pour permettre à une organisation de réaliser sa finalité économique. À l'aide de vos connaissances et des documents 1 à 6, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes.

- 1 Repérez les éléments caractéristiques de l'organisation La Brosserie Française.
- 2 Caractériser l'environnement de La Brosserie Française.
- 3 Formulez le problème de management rencontré par la PME avant la création de la nouvelle raison sociale « La Brosserie Française ».
- 4 Présentez les décisions stratégiques prises par Olivier Remoissonnet, le nouveau dirigeant, pour répondre à ce problème et appréciez la pertinence des choix.
- 5 Définissez, en les distinguant, les critères d'évaluation de la performance choisis.
- 6 Montrez que la démarche RSE mise en place par la Brosserie Française contribue à la réalisation de la finalité économique.

Document 1

Présentation de La Brosserie Française

En 1845, Alphonse Dupont crée à Beauvais La Brosse et Dupont, une manufacture de broserie, tabletteries et boutons au cœur de la vallée du Thérain. Le long de cette rivière ayant participé au développement de ce qui devint rapidement une tradition locale, le site de Beauvais s'épanouit et emploie jusqu'à 450 personnes. [...] En 1986, le site de production de Beauvais opte pour une spécialisation et une expertise dans le secteur des brosses à dents, et crée alors la marque Bioseptyl. [...]

www.bioseptyl.fr

Mais le phénomène de mondialisation a peu à peu raison de la rentabilité du site, à l'image de nombreuses industries françaises. En quelques années, sa production passe de 50 à 17 millions de brosses par an, tandis que l'effectif se réduit à 150 salariés. Malgré la délocalisation de la moitié de son activité en Asie, la PME enregistre des pertes colossales. La fermeture définitive menace, lorsque l'idée d'un pari osé prend forme. Un salarié, Olivier Remoissonnet, monte un dossier de reprise d'activité avec pour objectif de sauvegarder une activité traditionnelle de la région, tout en l'inscrivant dans l'avenir. Fin 2012, la nouvelle raison sociale « La Brosserie Française » est créée. La direction change de main et l'ensemble des activités de production sont relocalisées en France. Désormais, la transformation des plastiques se fait dans l'Orne chez Natta, une entreprise associée, puis l'empaillage et le conditionnement se font sur le site historique de Beauvais qui compte 29 salariés. Approuvées par l'UFSBD, les brosses de la gamme Bioseptyl allient technicité et ergonomie, combinaison d'une longue expérience et d'un esprit d'innovation incluant le respect de l'environnement. C'est aujourd'hui une expertise de presque 170 ans dans le secteur bucco-dentaire.

© Foucher

Document 2

Entretien avec Olivier Remoissonnet, dirigeant de La Brosserie Française

La vente de brosses à dents par abonnement, voilà la nouvelle idée de La Brosserie Française, lancée en juin 2014. Une stratégie originale et qui permet à l'entreprise, la dernière à fabriquer ce type de produits dans l'Hexagone, de se démarquer.

www.francesoir.fr, 15/12/2014

• *Pourquoi avez-vous lancé le service de brosses à dents par abonnement ?*

Les Français changent leur brosse à dents en moyenne deux fois par an, alors que l'UFSBD (Union française de la santé bucco-dentaire) recommande de le faire quatre fois. Les Français sont en queue de peloton du classement européen. Cet abonnement permet de recevoir à domicile, tous les 1, 2 ou 3 mois, selon la formule choisie, une nouvelle brosse. Ainsi, plus d'excuse pour ne pas en changer régulièrement.

• *Cette nouveauté est-elle le signe d'une bonne santé retrouvée ?*

Oui, tout à fait, car nous avons bien failli disparaître. Fin 2012, La Brosserie Française est placée en liquidation judiciaire et est menacée de fermeture définitive. Alors que je suis directeur industriel au sein de la société, je décide de la reprendre. Je suis suivi dans cette aventure par Emmanuel Caron, spécialiste du design, et les deux sociétés expertes en plasturgie que sont BVI (basée dans l'Orne) et Natta (Perche).

• *Quel était votre objectif en reprenant La Brosserie Française ?*

Produire les dernières brosses à dents 100 % made in France et ainsi relancer une activité plus que centenaire qui, si elle était en perte de vitesse, avait connu ses heures de gloire.

• *N'était-ce pas un pari osé ?*

Bien sûr que si ! Mais nous aimons les défis. Nous avons commencé par rapatrier les activités délocalisées. Sur la dizaine qui étaient basées en Chine auparavant, cinq sont revenues presque immédiatement. Pour les moules, cela a pris plus de temps : nous avons déjà finalisé le retour de neuf d'entre

eux, le dixième le sera courant du premier trimestre 2015.

• *Quel a été l'intérêt de relocaliser les activités en France ?*

L'opération s'avérait indispensable pour être en adéquation avec nos valeurs, celles du made in France. Et puis c'est ici que se trouve le savoir-faire ! Et c'est cela qui nous permet d'être compétitif. Le sud de l'Oise où la société est implantée depuis sa création est le berceau français de la brosserie (brosses à ongles, à cheveux ou encore à dents).

• *Relocaliser est-il suffisant pour rester compétitif ?*

Pour concilier prix compétitifs et fabrication française de qualité, nous avons joué la carte du pragmatisme. En 2013, à coups d'investissements financés sur fonds propres et via des prêts bancaires, nos outils de production ont gagné en modernité et en efficacité. Autre chantier de taille : la formation intensive des salariés pour renforcer leur polyvalence. L'objectif était de les faire gagner en compétence en matière de gestion de flux et d'optimisation des stocks en s'inspirant des processus existants dans l'automobile. Une logique de rationalisation réussie car nous réalisons un petit exploit en produisant des brosses à dents pour un coût rivalisant avec ce qui se fait en Asie. Le pack de trois brosses à dents de la gamme Bioseptyl est vendu à 2,30 euros en grande surface, alors que le même produit à technicité équivalente fabriqué en Chine peut grimper à 2,90 euros.

• *Quelles sont les perspectives d'avenir ?*

Les débuts de la vente de brosses à dents par abonnement sont prometteurs. Nous sommes partis pour connaître une légère croissance d'environ 2 % en 2014 mais je préfère rester prudent. En 2013, la marque a écoulé 8 millions de brosses à dents et a réalisé 4,2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous détenons une part de marché en France de 4,2 %. 6 % du chiffre d'affaires est réalisé avec la Chine, l'Afrique et l'Europe du Nord. Les potentialités sont grandes, surtout si nous capitalisons sur la popularité du made in France à l'étranger, notamment grâce à notre futur label « Origine France Garantie ».

© Foucher

Document 3

Bioseptyl, la brosse à dents recyclable

Leur dernière innovation : donner la possibilité aux clients de recycler les brosses à dents de leur gamme. Et pour cela, le patron se base sur un outil qui a déjà montré son efficacité : l'achat en ligne lancé il y a un an. « Lorsqu'un client nous achète une brosse à dents en ligne, il reçoit en retour une enveloppe préaffranchie, dans laquelle il peut nous renvoyer l'ancienne au lieu de la jeter. Nous nous chargeons de la recycler. » Attention, seul le manche, sans la tête, peut être renvoyé. « Un petit bout de métal permet de fixer les filaments qui sont en fait pliés en deux. Le mélange de matières (plastique ou bioplastique et métal) dans la tête de la brosse à dents ne nous permet pas de recycler la tête actuellement. » En parallèle, la société vient de lancer sa première brosse à dents écoresponsable, La Belle Brosse, un manche composé de 80 % de bioplastique, du PLA à base d'amidon de maïs, et de 20 % de PBAT, un plastique d'origine pétrole

biodégradable. « Pour l'instant, on continue d'avoir besoin d'un peu de pétrole comme matière première mais on espère arriver un jour à une brosse à dents 100 % biodégradable », confie le patron. Que deviennent les produits à leur retour à l'usine, une fois triés ? « Pour les manches monomatières, ils sont broyés et retournent à l'état de granules. La matière sera ensuite fondue et injectée de nouveau en protège-tête. Pour les autres manches, ils sont envoyés dans une usine et termineront dans la fabrication du bitume. Ils sont actuellement 10 000 clients à faire leurs achats directement en ligne ». [...] Olivier Remoissonnet collectionne les labels, pour rassurer une clientèle toujours plus exigeante. Tous ses produits sont reconnus par l'Union française pour la santé bucco-dentaire. « On ne veut pas tromper le consommateur. Chaque gamme correspond à une pathologie ou une tranche d'âge particulière. Parce qu'on ne met pas n'importe quoi dans sa bouche. »

Fanny Dolle, www.courrier-picard.fr, 09/09/2015

Document 4

Origine France Garantie : qu'est-ce que c'est ?

Engagée par les pouvoirs publics, la promotion du fabriqué en France s'appuie, entre autres, sur la création du label « Origine France Garantie ». Créé en 2011, il permet aux consommateurs d'obtenir une information claire sur l'origine d'un produit et aux entreprises de valoriser leur production. Pour le décrocher, deux conditions doivent être respectées : les caractéristiques essentielles du produit doivent avoir pour lieu d'origine la France et 50 % au moins de son prix de revient unitaire doit être généré dans l'Hexagone. L'association Pro France assure la gestion du label. Pas moins de 1 000 gammes de produits issues de 500 entreprises ont déjà été labellisées et 1 000 autres sont en cours de certification.

Charles Cohen, www.chefdentreprise.com, 26/09/2014

Document 5

Les ventes de brosses à dents en France

Selon Nielsen, en 2012, les ventes de brosses à dents enregistrent une croissance de 3 % en valeur, soit un CA d'environ 190 millions d'euros pour 295 millions d'unités. Les Français utilisent en moyenne 2,4 brosses à dents par an et passent 1,10 minute devant le rayon des brosses à dents. Cependant, l'achat d'une brosse à dents est un achat d'impulsion : plus de 60 % des Français pensent à en acheter en passant devant le rayon, d'où l'importance du design. Le marché est dominé par les géants du secteur, Unilever, Colgate et Procter & Gamble. Les ventes de brosses à dents électriques ont doublé depuis cinq ans et commencent à peser sur celles des brosses à dents manuelles. Sur ce marché très concurrentiel, les marques proposent de plus en plus de produits techniques (brosses pour enfants, pour prothèses dentaires...) qui, à côté des généralistes, possèdent une plus forte valeur ajoutée.

© Foucher

Document 6

Les Français sont prêts à payer plus cher pour un produit fabriqué en France

Les résultats du quatrième baromètre Atol-Ifop2 concernant l'intention d'achat des Français quant aux produits fabriqués en France démontrent que la consommation Made in France responsable reste au cœur des préoccupations des citoyens. Ainsi, ce sont toujours plus de 7 Français sur 10 qui sont disposés à dépenser plus pour un produit fabriqué en France. Ce nouveau chiffre atteste de la stabilité de la tendance d'achat de produits hexagonaux, et confirme que, pour une large majorité de la population, le Made in France est une garantie de qualité. La conjoncture économique actuelle ne semble donc pas avoir eu d'impact négatif sur la vision qu'ont les citoyens des biens fabriqués en France. À la question « seriez-vous prêt à payer plus cher un produit dont vous savez qu'il a été fabriqué en France ? », les sondés répondent « oui jusqu'à 5 % plus cher » à 41 %, et « oui de 5 à 10 % plus cher » à 23 %. [...]

Baromètre Atol-Ifop 2015, www.ifop.com

Corrigé – Vers le bac !

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

La Brosserie Française parie sur les vertus du made in France

Repérez les éléments caractéristiques de l'organisation La Brosserie Française.

Type d'organisation	La Brosserie Française est une entreprise privée à but lucratif.
Secteur d'activité et métier	Elle relève du secteur secondaire. Son métier est la fabrication de brosses à dents, sous la marque Bioseptyl.
Taille	C'est une PME. Elle emploie 29 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 4,2 millions d'euros.
Ressources et compétences	<ul style="list-style-type: none">• Ressources matérielles : le site industriel de Beauvais ainsi que les nombreuses machines et moules constituant l'outil de production.• Ressources immatérielles : la notoriété de la marque acquise grâce à son savoir-faire et aux labels de qualité obtenus (UFSBD, Origine France Garantie).• Ressources humaines : 29 salariés• Ressources financières : les fonds propres et les emprunts réalisés pour la modernisation de l'outil de production.• Compétences : savoir-faire ancestral dans le domaine de la brosse et polyvalence des salariés.
Finalité	La finalité est triple : <ul style="list-style-type: none">• économique : faire du profit afin d'assurer sa pérennité ;• sociale : sauvegarder et créer de l'emploi dans une région où bon nombre d'entreprises industrielles ont disparu ;• sociétale : l'entreprise est soucieuse du respect de l'environnement. Elle offre aux clients la possibilité de recycler leur brosse à dents et propose une brosse à dents écoconçue.
Champ d'action géographique	Il est international. Elle commercialise ses produits en Europe du Nord, en Afrique et en Asie, ce qui représente 6 % du CA.

Caractérisez l'environnement de La Brosserie Française.

L'environnement de la brosse Française est source d'opportunités et de menaces.

Environnement	Opportunités	Menaces
Micro	Les Français changent leur brosse à dents en moyenne deux fois par an, alors que l'UFSBD (Union française de la santé bucco-dentaire) recommande de le faire quatre fois. Les Français sont en queue de peloton du classement européen. La marge de progrès reste importante.	Le marché est dominé par des géants tels que Colgate Palmolive, Unilever et Procter & Gamble. Les fabricants de brosses à dents innovent et apportent toujours plus de technicité. De nombreux produits présents sur le marché français sont fabriqués à l'étranger, et notamment en Chine, dans des pays avec lesquels il est difficile de rivaliser en termes de prix.
Macro	Le « Made in France » est à la mode. La consommation « Made in France » responsable reste au cœur des préoccupations des citoyens. Ainsi, ce sont toujours plus de sept Français sur dix qui sont disposés à dépenser plus pour un produit fabriqué en France. Les pouvoirs publics ont engagé la promotion du « fabriqué en France » en s'appuyant, entre autres, sur la création du label « Origine France Garantie ». Il permet aux consommateurs d'obtenir une information claire sur l'origine d'un produit et aux entreprises de valoriser leur production.	Le marché des brosses à dents manuelles connaît une faible croissance (+ 3 %). Les habitudes des Français en termes d'hygiène bucco-dentaire sont difficiles à changer. Les ventes de brosses à dents électriques font du tort à celles des brosses à dents manuelles.

Formulez le problème de management rencontré par la PME avant la création de la nouvelle raison sociale « La Brosserie Française ».

L'entreprise, créée en 1846, n'est plus rentable malgré la délocalisation en Chine et de nombreux efforts réalisés pour sauvegarder l'entreprise. Elle subit de plein fouet la mondialisation et la concurrence des produits fabriqués à l'étranger à bas coûts. Elle est menacée de fermeture.

Présentez les décisions stratégiques prises par Olivier Remoissonnet, le nouveau dirigeant, pour répondre à ce problème et appréciez la pertinence des choix.

Les décisions stratégiques sont des décisions qui sont prises par les dirigeants (Olivier Remoissonnet) sur le long terme et qui engagent l'entreprise car elles nécessitent des investissements importants, sont risquées et difficilement réversibles.

De nombreuses décisions stratégiques ont été prises par La Brosserie Française à partir de fin 2012 :

- Relocalisation de l'ensemble des activités et des moules en France : sur la dizaine d'activités qui étaient basées en Chine auparavant, cinq sont revenues presque immédiatement. Pour les moules, neuf d'entre eux sont rapatriés et le dixième le sera dans le courant du premier trimestre 2015.

- Investissements importants sur fonds propres et par emprunt pour moderniser l'outil de production.
- Lancement d'un service de ventes de brosses à dents par abonnement permettant de recevoir à domicile, tous les 1, 2 ou 3 mois, selon la formule choisie, une nouvelle brosse à dents.
- Mise en place d'un service de recyclage des brosses à dents des clients. Lorsqu'un client achète une brosse à dents en ligne, il reçoit en retour une enveloppe préaffranchie, dans laquelle il peut renvoyer l'ancienne au lieu de la jeter. L'entreprise se charge de la recycler.
- Lancement d'une brosse à dents écoresponsable, La Belle Brosse, avec un manche composé de 80 % de bioplastique, du PLA à base d'amidon de maïs, et de 20 % de PBAT, un plastique d'origine pétrole biodégradable.

Ces décisions sont pertinentes car :

- Elles sont cohérentes avec la finalité de l'entreprise : faire du profit mais aussi être responsable face aux problèmes environnementaux, sociaux et sociétaux.
- Elles vont permettre d'atteindre les objectifs fixés : produire une brosse à dents 100 % *Made in France* et maîtriser un savoir-faire qui permettra de rester compétitif.
- Elles vont permettre de réagir aux opportunités et menaces du marché : concurrence des produits à bas coût fabriqués à l'étranger mais aussi concurrence des géants du marché, volonté des Français d'acheter des produits labellisés *Made in France*, etc.

Définissez, en les distinguant, les critères d'évaluation et de performance choisis.

Les critères d'évaluation et de performance choisis sont :

- **Quantitatifs** : le chiffre d'affaires, le taux d'évolution du CA, les parts de marché, la part de CA réalisé à l'export, etc.
- **Qualitatifs** : la notoriété, la satisfaction des clients (on ne veut pas tromper les clients), l'amélioration de la qualité, etc.

Montrez que la démarche RSE mise en place par La Brosserie Française contribue à la réalisation de la finalité économique.

La démarche RSE mise en place par La Brosserie Française s'articule autour de plusieurs points :

- **Aspects sociaux** : l'entreprise s'est engagée dans une démarche de formation intensive des salariés pour renforcer leur polyvalence. L'objectif était de les faire gagner en compétence en matière de gestion de flux et d'optimisation des stocks, en s'inspirant des *process* existants dans l'automobile. Cette démarche contribue à la finalité économique, car elle a permis d'être compétitif et de produire des brosses à dents à un coût rivalisant avec les brosses à dents chinoises. Le pack de trois brosses à dents de la gamme Bioseptyl est vendu à 2,30 euros en grande surface, alors que le même produit, à technicité équivalente fabriqué en Chine, peut atteindre 2,90 euros.
- **Aspects sociétaux** : le projet de reprise s'inscrit dans un plan de sauvegarde de l'emploi dans une région sinistrée (l'Oise) mais aussi dans une logique de valorisation des produits français, « Made in France ». Olivier Remoissonnet veut apporter la preuve qu'il est possible de proposer en France des produits de qualité, innovants et à des prix compétitifs. Ce patriotisme économique contribue à l'amélioration de la situation économique de l'entreprise, dans le sens où la consommation *Made in France* responsable est au cœur des préoccupations des citoyens. Ce sont plus de sept Français sur dix qui sont disposés à dépenser plus pour un produit fabriqué en France.
- **Aspects environnementaux** : l'entreprise privilégie une politique d'écocitoyenneté en recherchant les meilleures solutions techniques afin de diminuer son empreinte écologique : la fabrication française pour limiter les émissions de CO₂ liées au transport, la conception d'une brosse à dents écoresponsable avec un manche composé de 80 % de bioplastique (du PLA à base d'amidon de maïs), et de 20 % de PBAT (un plastique d'origine pétrole biodégradable), le service de recyclage. L'ensemble de ces actions contribuent à renforcer la notoriété et l'image de marque, et donc à générer du chiffre d'affaires et à pérenniser l'entreprise.

QUEL MODE DE PRODUCTION choisir ?

10



NOTIONS

- fabrication à l'unité, en série, en continu
- production de biens, production de services
- externalisation
- flux tendus, flux poussés
- démarche qualité

Les choix stratégiques de Noah et Nathalie

Noah, commercial talentueux chez Coverpro, vient de décrocher un contrat avec Lapoire (un des leaders de tablettes numériques du monde) pour des coques de protection en cuir. Il faudra fournir à Lapoire dans trois mois 12 millions de ces produits, puis 5 millions par mois durant deux ans. Il annonce à Nathalie, la directrice générale de Coverpro, la bonne nouvelle.

Bravo pour le contrat ! Mais as-tu réfléchi à comment nous allons assurer ces volumes de production ?

Mais on ne tiendra pas les délais. Il faut externaliser la production.

Mais, si on externalise la production, on ne sera pas bon sur les délais de livraison, ni sur la qualité.

Oui oui, on va augmenter les cadences de notre usine et, si ça ne suffit pas, on investit en construisant des usines, et hop on produit tout ! Facile !

Ah oui, faire ou faire faire telle est la question !

Si on fait appel à notre sous-traitant Fox en Chine, on y arrivera. Il fabrique déjà des produits pour nous. C'est un partenaire de confiance.

1 Caractériser l'activité de Coverpro.

Coverpro est une entreprise qui produit des protections de tablettes numériques.

2 Rappelez la décision stratégique prise par Coverpro.

Au lieu de fabriquer elle-même les produits, l'entreprise décide de sous-traiter la production.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

La vérité si je mens

<http://tinyurl.com/p6kwqox> 0'54



3 Précisez les effets possibles de la sous-traitance.

Avantages : l'entreprise n'a pas à investir, n'a pas à former ses équipes...

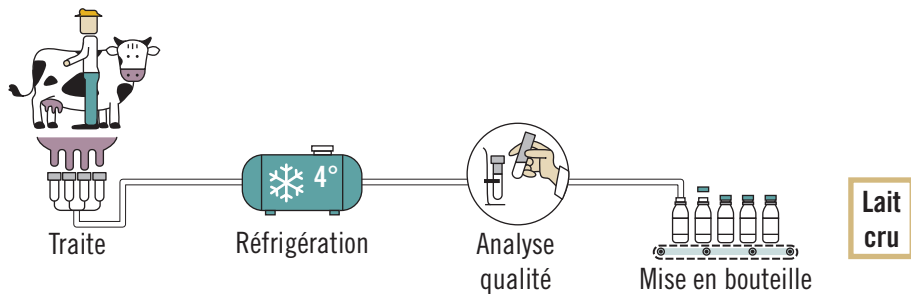
Inconvénients : l'entreprise ne contrôle pas ses délais, ne maîtrise pas la qualité...

1

L'organisation de la production

A Production et modes de production

DOC 1 Le processus de transformation du lait cru



D'après www.produits-laitiers.com

1 Repérez les étapes du processus de production.

- traite
- analyse qualité
- réfrigération
- mise en bouteille du lait cru

DOC 2 Trois modes de production

- La production unitaire de biens et de services spécifiques à chaque client conduit à des produits uniques ou en faibles quantités.
- La production en série de produits standardisés fabriqués en nombre permet de réaliser des économies d'échelle et d'abaisser des coûts de production. Les séries peuvent être de différentes tailles : de petite série à grande série.

- La production en continu est réalisée (quasi-) sans interruption avec des équipes successives. Le processus de production est automatisé.

© Foucher

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Breizh Cola, le cola breton

<http://tinyurl.com/har33ub>

1'53



2 Indiquez la nature (bien ou service) ainsi que le mode de production pour les produits du tableau suivant et justifiez.

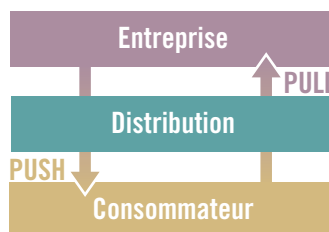
Description du produit	Nature	Mode de production	Justification
Salon de coiffure	Service	Unitaire	La coupe de cheveux n'est réalisée qu'une seule fois.
Raffinerie	Bien	En continu	Il est difficile techniquement d'interrompre cette production.
Service après-vente	Service	D'unitaire à continu (si 24 h/24 h)	Le SAV permet de compléter la vente d'un produit. Il favorise la satisfaction du client/ usager.
Élevage de poulets	Bien	Série	Production à grande échelle pour baisser les coûts de production.
Fabrication de sacs Hermès	Bien	Unitaire	Utilisation des compétences d'une personne spécialisée.
Réservation de billets d'avion sur le site de la compagnie Easyjet	Service	Unitaire	Le client effectue ses recherches, sa réservation, et imprime son billet d'avion.

B Le pilotage de la production

DOC 3 La production en flux poussés ou la production en flux tendus



A. Produire ce qui est juste nécessaire, au bon moment



B. Produire et stocker pour les besoins à venir

D'après www.logistique-pour-tous.fr

3 Complétez le tableau ci-dessous.

	Pilotage de production	Pilotage de production (en anglais)
A	illustration de flux tirés	pull
B	illustration de flux poussés	push

DOC 4 Pilotage de la production

Jusque dans les années 1970, la gestion de production fonctionnait selon une anticipation de la demande. Il s'agissait alors de produire en fonction des prévisions, et de tout faire pour écouler cette production (vers l'aval). On parlait alors de logique de flux poussés vers le marché. Depuis une trentaine d'années, la logique de production s'est inversée au profit d'une logique de flux tirés par le marché. La production n'est lancée

que lorsque la commande est lancée (par exemple pour les voitures). L'ordre de production vient donc de l'aval (c'est-à-dire du marché). L'objectif est alors de réduire au minimum le délai pour le client, en utilisant des techniques de production alternatives : toyotisme, autocontrôle de la production, réduction des stocks...

www.economie.gouv.fr

4 Comparez le principe de la production en flux poussés et celui de la production en flux tendus (ou flux tirés).

En flux poussés, la production est anticipée selon une prévision de la demande. En flux tendus, la production est déclenchée par la demande réelle (la commande) du client. Les délais de fabrication, les stocks et les coûts de stockage sont réduits.

5 Énoncez des produits facilement sujets à la production en flux poussés.

En général, les produits saisonniers et facilement stockables favorisent la production en flux poussés : chocolats de Pâques, foie gras, papillotes, manuels et fournitures scolaires, pneus neige en hiver, sel de neige, glaces et crèmes solaires en été, etc.

6 Complétez le tableau avantages/limites des deux méthodes de pilotage de production.

	Flux poussés	Flux tirés = Flux tendus
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> – Production planifiée – Planning de travail anticipé – Délais de livraison courts 	<ul style="list-style-type: none"> – Réduction des stocks de produits – Baisse des coûts liés au stockage – Pas d'invendus – Formation et polyvalence des équipes
Limites	<ul style="list-style-type: none"> – Besoin d'espace de stockage – Coûts de stockage – Risque d'invendus 	<ul style="list-style-type: none"> – Risque de rupture dans la livraison et de délais – Ne s'adapte pas aux ventes hyper saisonnalisées – Flexibilité nécessaire des salariés

2

Les enjeux stratégiques de l'externalisation

A Comprendre l'externalisation

DOC 5 Résultats d'enquête sur l'externalisation

Une pratique majoritaire dans les entreprises françaises : 82 % des entreprises françaises externalisent au moins une fonction partiellement ou totalement. Ce taux est plus élevé : pour les grandes entreprises (90 %) que pour les PME (78 %), pour les services (87 %) que pour l'industrie (77 %).

Une pratique stabilisée ? 1/3 des entreprises qui externalisent déjà ont des nouveaux projets d'externalisation sur les trois prochaines années. À l'opposé, 90 % de celles qui n'externalisent pas n'ont toujours pas l'intention de le faire dans un proche avenir.

Systèmes d'information, logistique et production sont les fonctions les plus externalisées : SI et logistique sont externalisés dans une entreprise

sur deux, la production, une fois sur trois, ainsi que des domaines de la fonction RH.

Réduction des coûts, efficacité, recentrage sur le cœur de métier ou absence d'expertise sont les quatre grandes raisons d'externaliser partiellement ou totalement une fonction. Une externalisation hexagonale : les entreprises externalisent très majoritairement en France à 80 %, dont 30 % au sein de leur entreprise.

www.cegos.f

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises



<http://tinyurl.com/7qhkcfc> 2'42

1 Repérez la proportion d'entreprises françaises qui pratiquent l'externalisation.

82 % des entreprises françaises externalisent une partie (au moins) de leur production.

2 Repérez les principales fonctions externalisées par les entreprises françaises.

Les SI et la logistique sont externalisés dans environ 50 % des entreprises et les RH dans environ 30 %.

3 Proposez une définition de l'externalisation.

L'externalisation consiste à confier tout ou partie de l'activité d'une organisation à des partenaires extérieurs (« l'organisation fait faire ») afin de se recentrer sur son cœur de métier.

4 Reliez les images avec l'externalisation d'activité adéquate.

Service privé

Ressources humaines : formation des équipes

Un exemple d'activité de service public

Fabrication des produits Apple par Foxconn en Chine



B Les effets de l'externalisation

DOC 6 La sous-traitance en trois crashes

[...] En confiant certains pans de son activité, une société peut gagner (du temps et de l'argent) mais elle peut aussi perdre beaucoup. Au moins sur trois tableaux...

- Dégrader son image de marque

Chez Findus, la sous-traitance a un goût amer. En février 2013, la découverte de viande de cheval dans les lasagnes surgelées a provoqué un scandale majeur et fortement écorné l'image du groupe. [...]

- Perdre des compétences précieuses

C'est la principale hantise des chefs d'entreprise qui externalisent : aller trop loin dans le processus, et se déposséder de compétences cruciales. Alors qu'il avait confié sa politique de recrutement

à des cabinets spécialisés, l'assureur Malakoff Médéric s'est rendu compte qu'il perdait la main dans un domaine crucial. En 2014, le groupe a finalement choisi de rapatrier en interne sa cellule de sourcing RH [...].

- Perdre en qualité

C'est le crash emblématique en la matière : le Dreamliner de Boeing [...]. Persuadé qu'externaliser près de 80 % de la fabrication de son B787 le ferait gagner sur tous les tableaux, le constructeur américain a dû faire marche arrière. Incapables de suivre le rythme et la complexité technique, de nombreux sous-traitants ont multiplié les retards de livraison et les problèmes [...].

© Adrien Guilleminot, lexpansion.com, 01/06/2015

5 Classez les entreprises concernées par les effets négatifs d'externalisation, et expliquez.

Entreprise	Effets négatifs	Explication
Malakoff Médéric	Perte de compétences	Perte de savoir-faire en RH → nécessité de réinternaliser l'activité
Findus	Dégradation de l'image de marque	Viande de cheval retrouvée dans des lasagnes
Boeing	Perte de qualité	Défaillance des sous-traitants (qualité et retards) → nécessité de réinternaliser

6 Complétez le tableau d'analyse avantages/inconvénients de l'externalisation.

Avantages de l'externalisation → Amélioration de la performance	<ul style="list-style-type: none"> – (Re)centrage sur le cœur de métier de l'organisation (spécialisation) – Réduction des coûts fixes (locaux, machines, salaires...) – Suppression des risques industriels et financiers – Mise à disposition d'un savoir-faire quasi immédiat – Augmentation de la flexibilité de l'organisation
Limites de l'externalisation → Dégradation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> – Risque de dépendance si l'organisation n'a qu'un sous-traitant – Risques de non-qualité ou de délai de la part du sous-traitant – Pas de maîtrise du savoir-faire du sous-traitant, non-maîtrise des coûts – Perte de compétences – Dégradation de l'image de l'organisation

7 Proposez une définition de la sous-traitance.

La sous-traitance est une forme d'externalisation, pour laquelle un donneur d'ordre délègue la production d'un bien ou service à une autre organisation.

A La démarche qualité

DOC 7 Évolution de la qualité

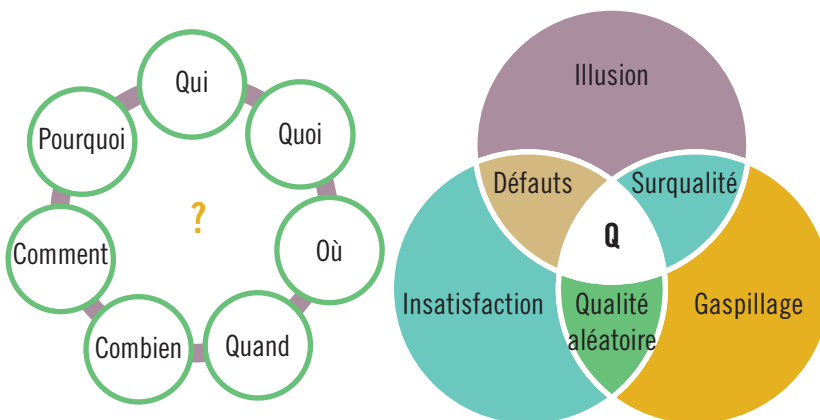


© Foucher

1 Analysez comment la qualité a évolué au cours du temps.

Différentes étapes ont marqué la qualité : dans les années 50, la qualité engendrait beaucoup de contrôles et de statistiques (préhistoire de la qualité) ; dans les années 70, la qualité totale s'est imposée ; depuis les années 90, la qualité concerne aussi le management ; aujourd'hui la qualité recherche l'excellence, notamment grâce aux TIC.

DOC 8 La qualité et la non-qualité

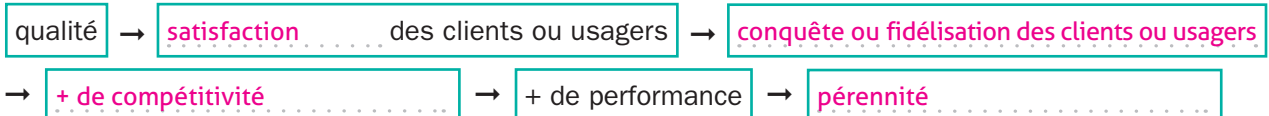


© Foucher

2 Précisez ce que signifie QQQCCP.

QQQCCP signifie : Qui va faire quoi ? Où le faire ? quand le faire ? Combien de fois le faire ? Comment le faire ? Pourquoi le faire ?

3 Précisez en quoi la qualité est un enjeu majeur pour une organisation.



DOC 9 La démarche qualité

La France compte environ 25 000 entreprises qui ont une démarche qualité. Celle-ci a pour premier objectif d'améliorer la performance d'une organisation (privée, publique ou associative) tant au niveau de la production que des services. La démarche qualité concerne aussi les clients, par le respect des délais, la qualité, le prix, et les salariés qui, par leur implication, contribuent à la pérennité de l'organisation. Enfin cette démarche doit se décliner auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

© Foucher

4 Énoncez les objectifs de la démarche qualité.

La démarche qualité vise à développer les performances de l'organisation (efficacité et efficience), tant pour les biens que les services. Elle vise à éliminer tout obstacle à la satisfaction des besoins des clients/usagers. Elle concerne les salariés de l'entreprise, tout comme d'autres parties prenantes (banques, communes, fournisseurs...).

B La qualité des biens et des services

DOC 10 Élu produit ou service de l'année

Les inscriptions pour le Concours 2016 des Produits de l'Année sont ouvertes !

Pour inscrire votre produit ou gamme, 2 étapes :

- 1) Téléchargez & remplissez votre **dossier de candidature**.
- 2) Renvoyez-le-nous par mail à info@produitsde-lannee.com.

www.elu-produit-de-lannee.fr



Formulaire d'inscription au Grand Prix Marketing Innovation (GPMI). Le formulaire contient des champs pour : Société, Adresse, CP, Ville, Adresse de facturation, Téléphone, Fax, N° TVA, Nom, Prénom, Signature, Fonction, Email, Site web, et Nom du produit/gamme. Il y a également des sections pour les conditions de participation et les modalités de vote.

DOC 11

Ce que vaut le « produit de l'année »

La mention « élu produit ou service de l'année » a un coût : 4 000 euros pour participer à ce classement, puis 18 000 euros pour pouvoir utiliser le logo « élu » par l'entreprise gagnante du classement.

© Foucher

ITINÉRAIRE BIS



Vidéo

Le logo Produit de l'année n'est pas forcément un gage de qualité

<http://tinyurl.com/o9eb6fm>

2'27

5 Déterminez ce que représente en réalité le prix « élu produit ou service de l'année ».

La mention « élu produit ou service de l'année » est une démarche marketing (4 000 euros pour participer à ce classement, puis 18 000 euros pour pouvoir utiliser le logo « élu » par l'organisation). La mention « élu » est un logo et non un label ou une certification : cela n'a donc rien à voir avec la démarche qualité.

DOC 12

Eau de Paris reçoit le prix « Élu service client de l'année 2016 »

Pour la quatrième année consécutive, l'entreprise publique Eau de Paris remporte le prix « Élu Service Client de l'Année » dans la catégorie « Distribution d'eau ». Cette récompense salue l'engagement des équipes de l'entreprise publique de l'eau à satisfaire les usagers et les abonnés du service public de l'eau à Paris. [...]

www.eaudeparis.fr

6 Repérez quel type de produit est récompensé.

Depuis 2013, Eau de Paris est « récompensé » par le prix « Élu Service Client de l'Année », dans la catégorie distribution d'eau. Ce prix « récompense » ainsi la qualité d'un service public qui répond aux besoins des utilisateurs.

Démarche qualité : processus d'amélioration continu de la qualité pour satisfaire l'utilisateur ou le client.

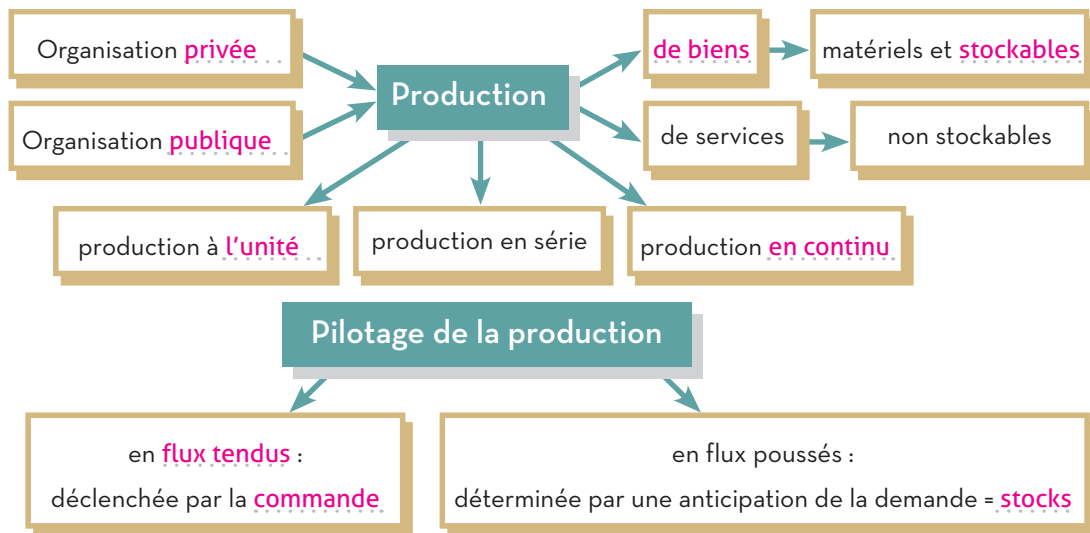
Externalisation : une organisation confie une partie de sa production ou d'une fonction à des prestataires extérieurs (recrutement, logistique, comptabilité, SI, etc.).

Flux poussés : méthode de pilotage de la production anticipée selon une prévision de la demande.

Flux tendus : méthode de pilotage de la production déclenchée par la demande réelle (commande) du client.

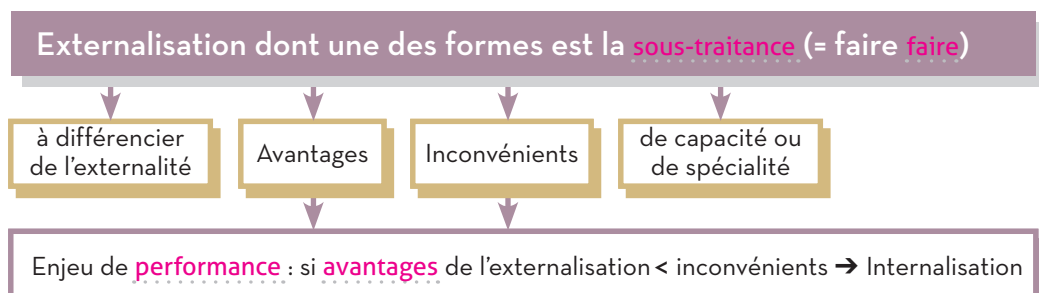
1

L'organisation de la production



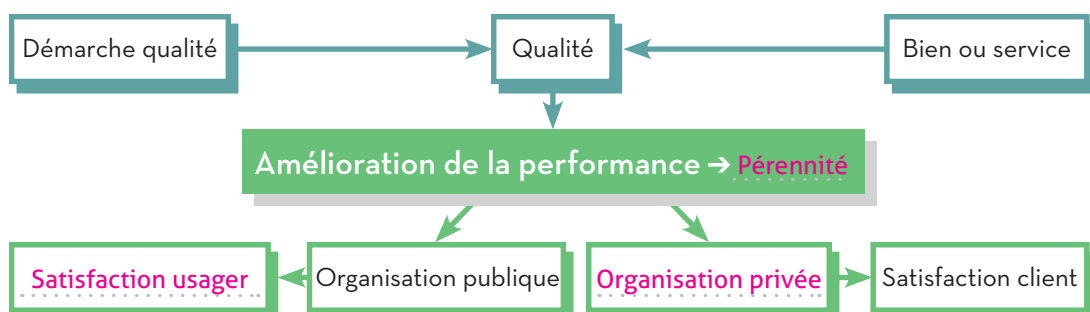
2

Les enjeux stratégiques de l'externalisation



3

Les enjeux stratégiques de la qualité



TESTEZ-VOUS!

Quel mode de production choisir ? 10

1 Répondez aux questions en entourant la ou les bonnes réponses.

1. Le processus de production :

- A. utilise des ressources humaines, matérielles, financières pour fabriquer des biens et des services, qui satisfont des besoins individuels.
☒ B. utilise des ressources humaines, matérielles, financières pour fabriquer des biens et des services, qui satisfont des besoins individuels ou collectifs.

2. Un bien est un produit immatériel.

Vrai ☒ Faux

3. Un service est un produit immatériel.

☒ Vrai Faux

4. Un service est stockable.

Vrai ☒ Faux

5. Flux poussé signifie production sur stocks.

☒ Vrai Faux

6. Flux tendu signifie production à la commande.

☒ Vrai Faux

7. L'externalisation consiste à confier tout ou partie de l'activité de l'organisation à des partenaires extérieurs.

☒ Vrai Faux

8. Les deux moyens de sous-traitance sont : de capacité et de spécialité.

☒ Vrai Faux

9. L'externalisation des entreprises représente :

- ☒ A. les SI pour 50 % des entreprises ;
 B. les SI pour 10 % des entreprises ;
 C. la logistique pour 10 % des entreprises ;
☒ D. la logistique pour 50 % des entreprises ;
 E. les RH pour 10 % des entreprises ;
☒ F. les RH pour 30 % des entreprises ;
☒ G. possiblement toutes les activités de l'entreprise.

10. La qualité se définit comme :

- ☒ A. la capacité d'un bien ou service à satisfaire les besoins des clients ou usagers ;
 B. la capacité d'un bien à satisfaire les besoins des clients ou usagers ;
 C. la capacité d'un produit ou service à satisfaire les besoins des clients ou usagers ;
 D. la capacité d'un bien ou service à satisfaire les besoins des clients.

2 Complétez le tableau ci-dessous en cochant la case appropriée.

Descriptions	Externalisation	Internalisation
Nike sous-traite 100 % de la production de ses chaussures.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Michelin possède des hévéas pour produire le caoutchouc nécessaire à la fabrication des pneumatiques.		<input checked="" type="checkbox"/>
Les repas de la cantine de mon lycée sont réalisés par Sodexo.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Rossignol rapatrie la production de skis de l'Asie vers la France.		<input checked="" type="checkbox"/>
Teleperformance est le leader mondial de la gestion multicanal de l'expérience client externalisée.	<input checked="" type="checkbox"/>	
J'embauche une personne pour réaliser le ménage chez moi.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Foxconn fabrique les tablettes et les mobiles pour Apple et Sony.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Intermarché possède des chalutiers pour alimenter ses rayons poissonnerie.		<input checked="" type="checkbox"/>



Luxe et externalisation

DOC 1 La clé du succès des entreprises agiles

D'après l'Observatoire Cegos, ces dernières sont plus de 8 sur 10 (82 %) à avoir recours à l'externalisation. [...]

Flexibilité, compétence, innovation : les bénéfices sont multiples.

Mais l'aspect financier est désormais loin d'être le seul argument mis en avant par les donneurs d'ordres. Le gain en flexibilité et réactivité est cité par un gros tiers des entreprises (39 %) étudiées par l'Observatoire Cegos. Au même niveau, la volonté de se recentrer sur son cœur de métier et, un cran au-dessous (36 %), le manque de compétences en interne pour assumer ces tâches considérées comme secondaires sont fréquemment évoqués. Viennent enfin la nécessité d'innover sur ces métiers (12 %) et celle d'améliorer la qualité. [...] Car externaliser n'est pas sans risque. [...] Il est important d'effectuer un véritable contrôle qualité sur ces prestations. [...]

© *lexpansion.com*, 28/05/2015

DOC 2 Vuitton, Chanel, Hermès : la sous-traitance dans l'industrie du luxe

Derrière les grandes palissades des Ateliers d'Armançon travaillent près de 800 maroquinières ultraqualifiées qui fabriquent des sacs pour les plus grandes marques de luxe : Vuitton, Chanel et Hermès. Cet immense atelier est la propriété, depuis 1937, de la famille Thomas, qui règne sur le groupe Maroquinerie Thomas, leader européen de la sous-traitance dans le luxe. [...]

• **Jusqu'à 60 % de la production.** Les marques de luxe détestent parler de la sous-traitance. C'est un sujet qui vient ternir leur caractère d'exclusivité et d'artisanat. Hermès vante le savoir-faire de ses ateliers, et affirme qu'il ne confie pas un sac en peau précieuse avant six années de formation de ses maroquinières ! La maison de luxe rappelle également qu'un sac est entièrement fabriqué par un seul et même artisan. [...] Alors l'idée que le sellier de la rue du Faubourg-Saint-Honoré fasse fabriquer des

sacs ou des portefeuilles par un tiers, dans une usine mécanisée, peut faire un peu désordre. [...]

Vuitton est, parmi les grands, la marque à avoir le plus recours à la sous-traitance [...]. « Cela représente entre 40 à 60 % de sa production totale en maroquinerie » [...]. Les Ateliers d'Armançon sont les premiers fournisseurs de la marque. Les deux parties travaillent en confiance depuis 1971 [...].

• **Amortisseurs de crise.** La sous-traitance a plusieurs avantages. « Elle offre une réelle flexibilité dans les processus de fabrication [...] ». La crise de 2008 a fait chuter les commandes de certaines grandes maisons. Pourtant, ni Chanel, ni Vuitton, ni Hermès n'ont eu à réduire les effectifs. Ce sont les sous-traitants qui ont servi d'amortisseur. [...]

• **Puissants donneurs d'ordre.** [...] Vuitton pèse pour 87 % du chiffre d'affaires des Ateliers d'Armançon [...]. Les contrôles de qualité sont incessants. « Vuitton fait un contrôle aléatoire des sacs, mais Chanel et Hermès les examinent un par un » [...].

Thiébault Dromard, www.challenges.fr, 07-06-2015

LE DÉCLIC



- Analysez bien les consignes pour répondre aux questions posées.
- Si vous réutilisez une partie des sources documentaires, pensez à mettre le texte entre guillemets.
- Pour aller à l'essentiel, tentez de ne surligner que le minimum.
- Vous pouvez surligner de couleurs distinctes les éléments de réponse pour chaque question avant de rédiger.

- 1 Identifiez la nature et le mode de production de Louis Vuitton et des Ateliers d'Armançon.
- 2 Précisez les stratégies adoptées par Louis Vuitton quant à l'externalisation (**doc 2**).
- 3 Repérez les avantages de la sous-traitance.

Corrigé – Entraînez-vous !

Luxe et externalisation

Identifiez la nature et le mode de production de Louis Vuitton et des Ateliers d'Armançon.

Louis Vuitton produit des biens (maroquinerie), dont le mode de production est à l'unité (« fabriqué par un seul et même artisan »). Les Ateliers d'Armançon produisent des biens (sacs), dont le mode de production est en série (« usine mécanisée »).

Précisez les stratégies adoptées par Louis Vuitton quant à l'externalisation (doc 2).

D'une part, Louis Vuitton assure sa production avec ses maroquiniers et ses ateliers. La production est ainsi internalisée. D'autre part, Louis Vuitton pratique la sous-traitance de capacité pour environ la moitié de sa production de sacs, notamment avec son sous-traitant les Ateliers d'Armançon depuis 1971, lequel réalise 87 % de son chiffre d'affaires avec son donneur d'ordre (Louis Vuitton).

Louis Vuitton adopte une démarche qualité auprès de ses sous-traitants (contrôle qualité des sacs issus de ses fournisseurs).

Repérez les avantages de la sous-traitance.

La sous-traitance a plusieurs avantages : la flexibilité dans les processus de fabrication (notamment dans la gestion des effectifs), la réactivité face aux modifications de l'environnement, le recentrage sur le cœur de métier qui donne une image de spécialiste, la réduction des investissements.

10 Quel mode de production choisir ?

Synthèse rédigée

Les choix stratégiques portent sur les modes de production des produits (biens ou services), les méthodes de pilotage de la production, la logistique et le recours (ou non) à l'externalisation. De plus, à tous les stades de la production, la qualité constitue un enjeu majeur pour assurer la pérennité des organisations.

Le chapitre permet de cerner les choix stratégiques en matière production dans les organisations publiques et privées.

1 L'organisation de la production

A Production et modes de production

La production se définit comme le processus qui mobilise et optimise des ressources humaines pour transformer des ressources financières et matérielles en produits (biens et/ou services), afin de satisfaire les besoins d'un consommateur ou d'un usager. La production couvre de multiples objectifs reliés entre eux : assurer une quantité suffisante de biens ou services, dans les délais impartis de production, en respectant la qualité tout en minimisant les coûts. La production de biens correspond à un produit matériel, alors que la production de services consiste à fabriquer un produit immatériel.

Nous distinguons possiblement trois modes de production :

- la **production unitaire** de biens ou services lorsque les opérations de production ne sont effectuées qu'une seule fois. La production unitaire génère des produits uniques ou en faible quantité (ex. : une maison, une route, une fusée, un cours réalisé par le professeur, une armoire sur mesure) ;
- la **production en série** quand les opérations de production réalisent un grand nombre de produits standardisés ou identiques. Nous différencions les grandes séries (ex. : voitures généralistes, manuels scolaires, téléphones mobiles), des petites séries (ex. : machines-outils, avions de ligne, produits en édition limitée, joaillerie) ;
- la **production en continu** lorsqu'elle est effectuée selon un processus sans interruption (ou quasi) comme la production pétrolière, de boissons, d'acier, d'énergie nucléaire...

B Le pilotage de la production

Nous distinguons deux modes de pilotage de la production :

- **Les flux poussés** (*push*) qui consistent à produire à partir de prévisions de demande finale des clients ou usagers, pour constituer des stocks aux différents stades de la production. La production à flux poussés a pour limite le coût des stocks.
- **Les flux tendus, flux tirés** (*pull*), ou « juste-à-temps » qui consistent à produire à l'issue de la commande du client ou de l'utilisateur. Ainsi, la production s'adapte à la demande réelle. La production en flux tendus réduit les stocks et donc les coûts inhérents à ceux-ci. Mais en l'absence de stock, l'organisation doit réagir avec souplesse à la demande.

Dans les faits, le pilotage de la production peut combiner en partie les deux modes de pilotage de la production pour en palier les inconvénients.

2 Les enjeux stratégiques de l'externalisation

A Comprendre l'externalisation

L'activité de production est le plus souvent assurée par l'organisation elle-même (« l'organisation fait »), mais l'organisation a également le choix de recourir à l'externalisation (« l'organisation fait faire »). L'externalisation de la production consiste à confier tout ou partie de sa production, ou d'une fonction de la production (RH, SI, logistique, paie, vente, maintenance...), à des partenaires extérieurs afin de se recentrer sur son cœur de métier. Si les coûts de l'externalisation sont supérieurs aux avantages, l'organisation peut procéder à l'internalisation de sa production, en rapatriant, dans le processus de production, les fonctions auparavant externalisées.

B Les effets de l'externalisation

La forme la plus fréquente de l'externalisation est la sous-traitance qui consiste, pour une organisation (le donneur d'ordres), à confier tout ou partie de sa production à une autre organisation (le sous-traitant). Nous distinguons la **sous-traitance de spécialité**, qui permet de bénéficier d'une compétence spécialisée (ex. : Nike ne dispose d'aucune usine et sous-traite la totalité de sa production), de la **sous-traitance de capacité** qui permet à l'organisation de répondre à une augmentation de la demande dans les meilleurs délais (ex. : Ikea ou les cafetières Nespresso). L'externalisation revêt de multiples avantages :

- se recentrer sur son cœur de métier ;
- rendre flexible l'organisation ;
- maîtriser les coûts fixes, réduire les risques financiers ;
- disposer de compétences performantes.

Mais elle revêt également plusieurs inconvénients :

- ne pas maîtriser le savoir-faire, la qualité et la pérennité du sous-traitant ;
- être dépendant du sous-traitant.

3 Les enjeux stratégiques de la qualité

A La démarche qualité

La qualité représente l'ensemble des caractéristiques d'un produit (bien ou service) qui lui permettent de satisfaire des besoins des consommateurs ou des usagers. La démarche qualité a pour enjeu de développer les performances de l'organisation.

B La qualité des biens et des services

La qualité est un enjeu majeur :

- tant pour l'organisation privée qui améliore ses performances (réduction des délais, moindres coûts, amélioration de la motivation des équipes...) en augmentant sa compétitivité, véritable source d'avantage concurrentiel ;
- que pour l'organisation publique qui réduit les délais et les coûts, simplifie les démarches administratives et améliore la relation avec l'utilisateur (accueil, prise en charge et écoute).

La qualité constitue donc un véritable enjeu stratégique. Elle permet une amélioration de la réputation, de la notoriété et de l'image de l'organisation, lesquelles facilitent la fidélisation des consommateurs ou des usagers. Nous veillons à aiguïser notre regard critique en étudiant ce que signifie le logo « Élu produit ou service de l'année », qui n'est pas un label, une certification ou une norme. Le logo « Élu produit ou service de l'année » n'est qu'une démarche marketing.

Pour aller plus loin :

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLOwz6lHwnwiFsDkAJCLQqL2crNmETwGK2>

https://www.youtube.com/playlist?list=PLOwz6lHwnwiE9ZuJHXm2KxSbEn0_TMsv

Pour les professeurs qui utilisent l'application socrative.com : SOC-17071070

Une organisation du travail **SOUPLE** OU **RIGIDE** ?

11



NOTIONS

- division du travail
- taylorisme, toyotisme
- polyvalence, flexibilité
- enrichissement des tâches

Les randonneurs s'organisent dans le Forez

Par une belle journée de novembre, dans la clairière du Bois Joli, un groupe de randonneurs se prépare à camper pour la nuit.

Brigitte, tu vas chercher de l'eau au ruisseau, Johan, tu vas pêcher du poisson, toi Naïma, tu vas chercher le bois et préparer le feu pour le barbecue, et vous autres, vous montez les tentes.

Mais Maurice, pourquoi chacun ne fait pas ce qu'il souhaite faire, ce serait plus cool ?



- 1 Expliquez pourquoi Maurice donne des ordres et énoncez les tâches à effectuer entre les randonneurs pour le campement du soir.

Maurice organise le travail en divisant les tâches à réaliser entre les randonneurs, afin que le campement soit opérationnel rapidement.

- 2 Étudiez en quoi la proposition de Naïma est pertinente.

Naïma préfère que les randonneurs se spécialisent sur les tâches pour lesquelles ils sont le plus efficaces. La productivité du groupe sera sans doute améliorée.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Les scouts pluralistes
en camp à Fauvillers...

<http://tinyurl.com/zgj6bq5> 2'19



- 3 Trouvez des arguments pour justifier la division du travail.

La division du travail permet d'être plus efficace, plus efficient, c'est-à-dire plus performant. La division du travail permet de se spécialiser.

A Le taylorisme d'hier

DOC 1 Le taylorisme dans les services

Il y a 30 ans, l'organisation d'une banque obéissait à une logique tayloriste ordinaire. On faisait la queue à un premier guichet pour obtenir un carnet de chèques, à un second pour le déposer. Et l'on était ensuite dirigé vers la caisse pour retirer son argent. Personne n'aurait songé mêler ces tâches, et pas davantage confier à une même personne le soin de classer les chèques et de répondre au téléphone.

Daniel Cohen, Trois Leçons sur la société post-industrielle, Seuil, 2006

DOC 2 La spécialisation des tâches



①



②

DOC 3 Le taylorisme

En 1911, l'ingénieur américain F. W. Taylor développe l'organisation scientifique du travail (OST) ou taylorisme. Ses objectifs sont doubles : lutter contre la flânerie systématique des ouvriers dans l'atelier, proposer une méthode de fabrication optimale (*one best way*).

L'OST proposée par Taylor repose sur trois principes :

- une division du travail horizontale, c'est-à-dire une fragmentation maximale du travail en tâches élémentaires. Les ouvriers sont ainsi spécialisés sur une tâche élémentaire ;
- une division du travail verticale reposant sur une séparation de la conception technique du produit

par les ingénieurs et de son exécution par les ouvriers ;

- un salaire au rendement : les ouvriers sont payés à la pièce pour les inciter à produire plus, avec une rémunération au mérite (*fair's day work*).

© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Concept économie CSA – Taylorisme-fordisme



<http://tinyurl.com/h4gvcf6>

2'34

3 Complétez le tableau descriptif du taylorisme.

Objectifs du taylorisme	<ul style="list-style-type: none"> – the one best way = gains de productivité – lutte contre la flânerie des salariés (chronométrage) 	→ amélioration de la performance
Principes du taylorisme	<ul style="list-style-type: none"> – division verticale du travail : séparation entre la conception par les ingénieurs et l'exécution par les ouvriers – division horizontale du travail : ouvriers spécialisés – rémunération au mérite : ouvriers payés à la pièce 	

B Le taylorisme des temps modernes

DOC 4 L'univers taylorien appartient-il au passé ?

« Trente minutes pour prendre la commande, préparer la pizza, la faire cuire et la livrer par tous les temps, cela demande une main-d'œuvre docile. Et une bonne dose de management à la dure. » [...] Dans la restauration rapide, le client doit être vite servi [...]. Tout est chronométré, pas de gestes inutiles [...]. Dans les centres d'appel, l'organisation du travail est aussi taylorisée. Chez Timing, un sous-traitant de SFR, les 500 opérateurs répartis sur

5 niveaux traitent jusqu'à 80 000 appels par jour. 48 secondes : c'est la durée moyenne des communications avec 7 secondes de pause entre chaque appel. [...] La division du travail est forte : prise de commande, renseignement de type annuaire... Ces services se prêtent à une hyperspécialisation, à des cadences soutenues, le tout agrémenté d'écoutes, de surveillance de la part des supérieurs.

Évelyne Jardin, « L'univers taylorien appartient-il au passé ? », *Mutation et organisation du travail*, Bréal, 2005

DOC 5 Taylorisme d'aujourd'hui



4 Notez dans quels secteurs se retrouve aujourd'hui le taylorisme.

La rationalisation du travail se retrouve notamment dans les services. Les documents illustrent le taylorisme d'aujourd'hui dans la restauration rapide, dans les centres d'appel, dans les bureaux (liés aux TIC).

5 Illustrez par vos propres exemples la taylorisation dans les services. Cette taylorisation des services peut se retrouver dans le nettoyage des chambres d'hôtel, les toilettes des patients réalisées par des aides-soignantes en hôpital, dans les tournées des postiers ou des livreurs de colis...

6 Repérez les signes de spécialisation taylorienne des salariés. Les gestes sont chronométrés, contrôlés selon une logique typiquement taylorienne, hyperspécialisés. Ainsi, la logique taylorienne progresse aussi dans le tertiaire, avec la forte contrainte de la cadence.

DOC 6 Nouvelle organisation, nouvelles contraintes (tous secteurs d'activité)

Rythme de travail imposé par (en %)	2013
la cadence automatique d'une machine	7
les contrôles ou surveillance permanents exercés par la hiérarchie	31
un contrôle ou un suivi informatisé	35
devoir fréquemment interrompre une tâche pour en faire une autre non prévue	58,4
des normes de production à satisfaire en une journée	46

DARES, enquêtes Conditions de travail 2013

7 Repérez les contraintes subies par les salariés qui relèvent du taylorisme en les surlignant.

8 Montrez que le taylorisme est une organisation rigide du travail. Le taylorisme utilise des salariés spécialisés réalisant des tâches répétitives et disposant d'une faible autonomie. L'OST ne favorise ni le travail en équipe ni la capacité de l'organisation à s'adapter aux modifications de son environnement. Donc, le taylorisme est une organisation rigide du travail.

2

Une organisation du travail souple

A Une nécessaire nouvelle organisation du travail

DOC 7 Zara : un exemple de toyotisme

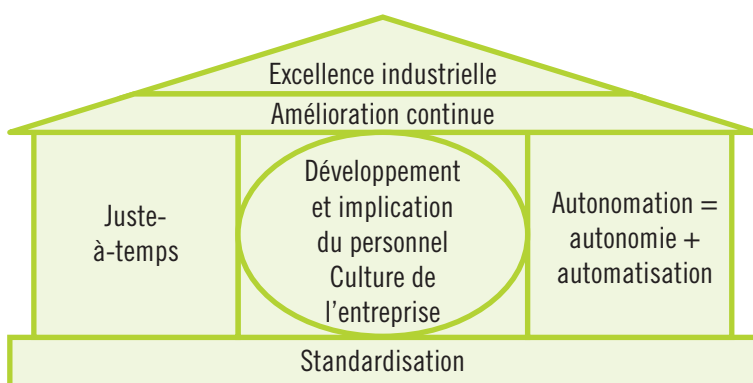
Aujourd'hui, les formes d'organisation mises en place sont souvent inspirées des méthodes de production japonaises (toyotisme). [...] Chaque magasin Zara communique quotidiennement par un réseau interne l'évolution de ses stocks et les suggestions des consommateurs. Plus de 200 stylistes renouvellent en quinze jours l'ensemble des collections en les différenciant selon les pays. Chaque pièce est sortie des usines à seulement 10 000 ou 15 000 exemplaires [...]

et les vêtements disparaissent ainsi rapidement des rayons.

Parallèlement, les usines Zara adaptent en temps réel leur production par des marchés situés à un ou deux jours de camion seulement (afin de s'adapter aux dernières tendances). Cette courte distance entre les usines et les magasins est source de « l'hyperréactivité » de Zara. [...]

<http://lesorganisationsdutravailenfrance.blogspot.fr, 30/12/2010>

DOC 8 Les principes du toyotisme



© Foucher

1 Montrez que Zara s'inspire du toyotisme.

Zara produit selon la demande (hyperréactivité). L'entreprise renouvelle très fréquemment ses collections, réduit les stocks et offre des délais de livraison très courts (un à deux jours). Le personnel est impliqué dans la remontée des informations.

2 Déterminez le principal avantage de cette organisation du travail pour l'entreprise Zara.

Zara s'adapte instantanément aux variations de la demande car elle repose sur une organisation souple du travail.

DOC 9 Le toyotisme

Le toyotisme désigne une organisation du travail élaborée dans les années 1960 dans l'entreprise Toyota. Le toyotisme repose sur la responsabilisation et la polyvalence des travailleurs. La production est pilotée par la demande et fonctionne en flux tendus. La recherche de la qualité est privilégiée tout au long du processus de production. La lutte contre le gaspillage et les coûts superflus s'appuient sur les cinq zéros : zéro stock, zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro délai.

© Foucher

ITINÉRAIRE BIS



Vidéo

Anact, l'amélioration des conditions de travail

<http://tinyurl.com/jaogamx>

1'40

3 Montrez que le toyotisme est une organisation souple du travail.

Le toyotisme repose sur des équipes de salariés polyvalents qui contrôlent leur qualité. En s'appuyant sur la production en juste-à-temps, le toyotisme répond à la demande avec une grande flexibilité. Donc le toyotisme est une organisation souple du travail.

B La polyvalence

DOC 10 Polyvalence ou Shiva ?



4 Comparez les situations ci-contre.

Les deux situations ont en commun d'illustrer des travailleurs multitâches, multifonctions, c'est-à-dire polyvalents. Cependant l'homme a l'air stressé et débordé alors que la femme semble assumer cette polyvalence.

DOC 11 La polyvalence

La polyvalence constitue une forme d'organisation du travail, basée sur le principe de la non-spécialisation. Elle apparaît comme une alternative au taylorisme. La polyvalence représente la capacité des salariés à réaliser des tâches multiples. On distingue deux formes de polyvalence :

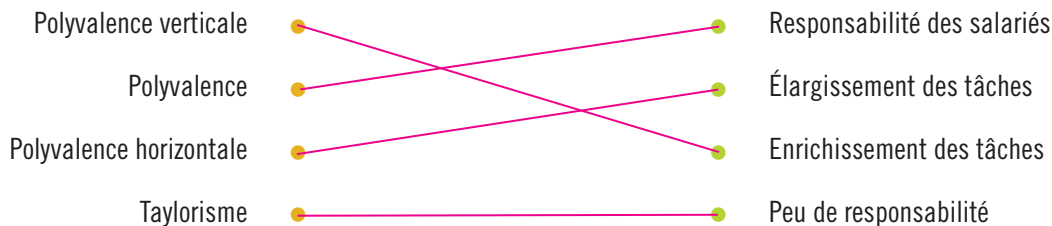
– la polyvalence verticale, ou enrichissement des tâches, qui consiste à attribuer au salarié des

tâches d'un niveau plus qualifié, appelant de nouvelles compétences et responsabilités ;

– la polyvalence horizontale, ou élargissement des tâches, qui consiste à confier au salarié des tâches supplémentaires d'un même niveau de complexité.

© Foucher

5 Reliez les différentes notions à leurs effets.



DOC 12 Pression temporelle et polyvalence (en France, en %)

Catégorie sociale \ Part des salariés concernés	Devoir fréquemment abandonner une tâche pour une autre plus urgente	Changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise
Cadres	75	12
Professions intermédiaires	72	22
Employés administratifs	72	22
Employés de commerce et services	58	22
Ouvriers	49	34
Ensemble	64	23

Insee-Dares, enquête Conditions de travail 2013

6 Expliquez comment la polyvalence et l'urgence affectent les différentes catégories de salariés.

Concernant la polyvalence, 23 % des salariés sont obligés de changer de poste pour les besoins de l'entreprise. La polyvalence concerne 34 % des ouvriers, 22 % des employés et 12 % des cadres. Devoir souvent abandonner une tâche pour une autre plus urgente concerne 64 % des salariés. Les cadres, professions intermédiaires et employés administratifs sont ceux qui subissent le plus cette pression (75 % à 72%), alors que les ouvriers la subissent moins (49 %).

3

Les effets du choix d'organisation du travail

A Le toyotisme dans les services publics

DOC 13 L'état des hôpitaux français



- Commentez ces dessins en montrant ce qu'ils dénoncent des hôpitaux. **L'Hôpital est en crise : réduction des ressources financières, traitement des urgences par les médecins et les infirmiers (manque de ressources humaines).**

DOC 14 Le toyotisme dans les services publics

Ce modèle [le toyotisme] peut-il être transposé aux activités de services et surtout aux services publics comme les soins hospitaliers ? C'est le pari de plusieurs décideurs de notre système de santé et des services sociaux. Certains salariés que nous avons rencontrés y voient un gain puisqu'on leur offre, pour la première fois dans certains cas, l'opportunité de s'impliquer dans la réorganisation du travail : identification et élimination des contraintes à l'efficacité, réduction du gaspillage des ressources matérielles, plans qui facilitent la relève et la communication entre les équipes de soins. [...] le modèle Toyota se traduit par un contrôle managérial accru, des charges de travail plus élevées, la précarisation du travail et la fragmentation des collectifs de travail en bons et mauvais salariés. Un bon salarié est quelqu'un

qui peut supporter les pressions des listes d'attente qui n'en finissent plus, des quarts de travail irréguliers et du manque de personnel. C'est que, voyez-vous, la personne salariée est supposée pallier les lacunes de l'organisation du travail par son engagement et son implication... jusqu'à en perdre la santé... En définitive, le modèle Toyota, ça marche ! Mais pas pour les salariés !

Jean-Noël Grenier, www.ababord.org, n° 37, déc. 2010/jan. 2011

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

L'hôpital en flux tendu



<http://tinyurl.com/h8m2o2q>

2'26

- Repérez les apports et limites du toyotisme dans les hôpitaux.

Apports	<ul style="list-style-type: none"> – meilleure efficacité et efficience (faire plus avec moins) – réduction du gaspillage – meilleure communication entre équipes avec la planification du travail
Limites	<ul style="list-style-type: none"> – le toyotisme de l'industrie ne se transpose pas aux services publics (les malades ne sont pas des produits) – étiquetage entre « bons » (qui pallient les lacunes organisationnelles) et « mauvais » salariés – augmentation de la pression managériale – mise en péril de la santé des salariés – précarisation du travail

B Les vertus d'une organisation souple du travail

DOC 15 Zappos : bienvenue dans l'entreprise du bonheur

Le site de e-commerce Zappos [racheté en 2009 par Amazon] s'organise sans chef et pour le bonheur de ses salariés. [...]

La société, qui a supprimé hiérarchie et titres, s'organise en « cercles », soit en différentes équipes autonomes, auto-organisées et affectées chacune à une tâche. Chaque salarié appartient à un ou plusieurs cercles, et se voit désigné simplement comme « membre de la famille Zappos ». L'ensemble tourne autour du centre d'appels – ou plutôt de « l'équipe dédiée à la fidélité des clients » comme on dit en interne – qui fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ici, pas de script, pas de durée maximale d'appel, pas d'obligation de vente. « Hier, une cliente m'a appelée pour des baskets », raconte Lauriane, une téléconseillère. « On a parlé des chaussures mais aussi de son chien et de la vie à Las Vegas. Au final, elle

hésitait et voulait l'avis de sa fille. En 30 minutes, je n'ai pas fait de vente, mais j'ai fait une cliente. » [...] La fidélisation se veut l'une des clefs de la réussite promue par Zappos. [...] Les piliers de la réussite sont la culture d'entreprise et la relation client [...]. Pour proposer « la meilleure expérience client possible », les salariés peuvent agrémenter les colis de fleurs, de gâteaux, de cartes de remerciement personnalisées, de t-shirts avec le logo Zappos, etc. Et, à aucun moment, ils n'ont besoin de demander la permission à qui que ce soit. Même chose pour délivrer des bons d'achat à des clients mécontents. [...] Tout le monde peut faire le travail de tout le monde. Une philosophie appliquée à l'extrême puisque, chaque année, tous les salariés doivent passer au moins quatre semaines au centre d'appel.

Boris Manenti, www.tempsreel.nouvelobs.com, 16/04/2015

DOC 16 Les horaires chez Zappos

Dans les bureaux, des panneaux énoncent les règles quant aux horaires de travail : *Open most days about 9 or 10* (ouverture généralement entre 9 h et 10 h). *We close about 5.30 or 6, occasionally about 4 or 5, sometimes as late as midnight* (fermeture entre 5 h 30 et 6 h, quelquefois entre 4 h et 5 h, parfois à minuit).

© Foucher

3 Repérez les piliers de la réussite de Zappos.

Les fondements de la réussite de Zappos sont la relation client et la culture d'entreprise.

4 Complétez le tableau ci-dessous.

Situation	Polyvalence	Autonomie	Responsabilisation	Explication
Horaires, équipes autonomes		×	×	Horaires à la carte. Organisation en cercles.
Argumentaire téléphonique		×	×	Pas de script, pas de chronométrage, pas d'obligation de CA.
Pas besoin d'autorisation	×	×	×	Tout pour satisfaire le client, sans demander la permission à la hiérarchie qui n'existe plus.
Chaque salarié passe au moins 4 semaines par an au centre d'appel	×			Tout le monde peut faire le travail de tout le monde.

5 Concluez sur le mode d'organisation du travail chez Zappos.

Zappos développe une organisation souple du travail et responsabilisante : flexible et source de performance économique (CA, fidélisation) et sociale (bonheur).

Flexibilité : capacité de l'organisation du travail à adapter la production et l'emploi pour s'adapter à la demande.

Polyvalence : capacité des salariés à réaliser des tâches différentes.

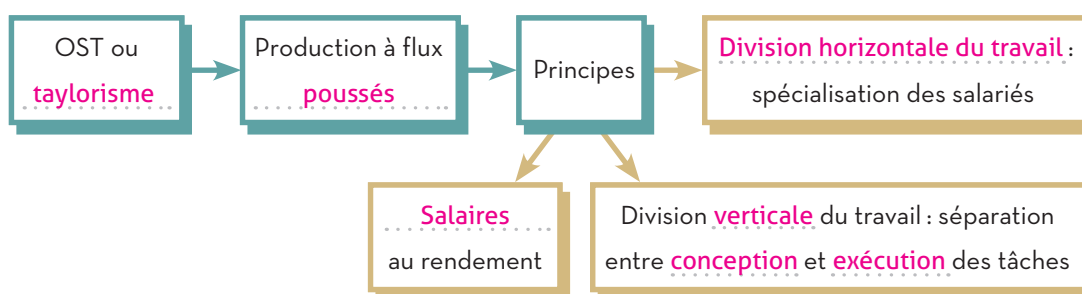
Taylorisme (Organisation Scientifique du Travail) : organisation rigide du travail qui repose sur trois principes : division du travail horizontale, division du travail verticale et salaire au rendement.

Toyotisme : organisation flexible du travail et de la production qui repose sur la responsabilisation et la polyvalence des travailleurs. La production est pilotée par la demande et fonctionne en flux tendus.

1

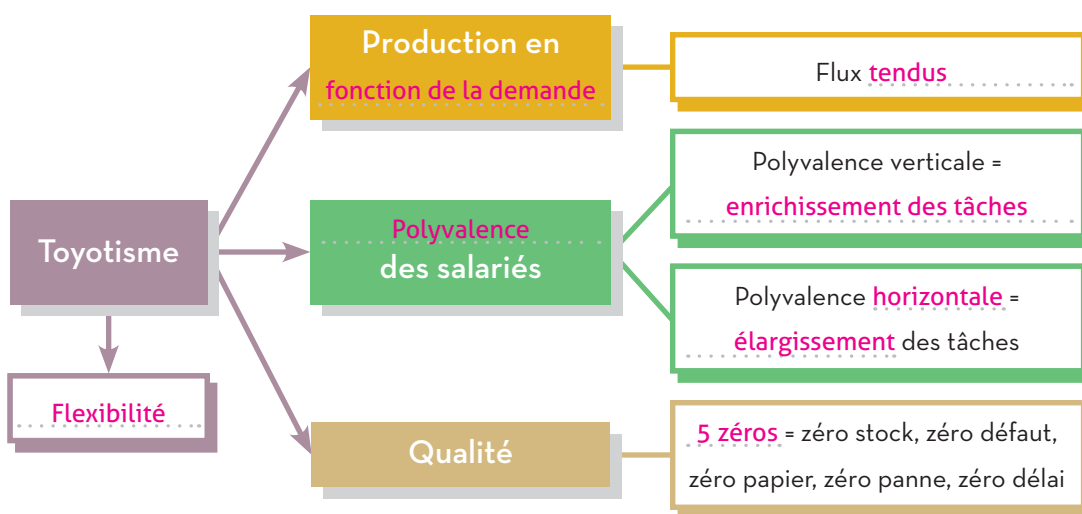
Une organisation du travail rigide

Dans toute organisation, la division du travail apparaît nécessaire pour développer la performance (efficacité et efficience).



2

Une organisation du travail souple



3

Les effets du choix d'organisation du travail

Taylorisme ou organisation rigide du travail		Toyotisme ou organisation souple du travail	
Avantages	Limites	Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> – productivité – meilleur salaire – pérennité de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> – travail répétitif – démotivation – déshumanisation du travail – déresponsabilisation 	<ul style="list-style-type: none"> – productivité – qualité – autonomie – flexibilité – responsabilisation 	<ul style="list-style-type: none"> – stress – trop de responsabilisation

TESTEZ-VOUS!

Une organisation du travail souple ou rigide ? 11

1 Surlignez la ou les bonnes réponses.

- Parmi les propositions suivantes, lesquelles font référence à une organisation rigide du travail ?
 - Fordisme
 - Spécialisation
 - Division du travail horizontale
 - Toyotisme
- Parmi les propositions suivantes, trouvez celle(s) faisant référence à un salarié polyvalent.
 - Il réalise des tâches nécessitant différents niveaux de qualification.
 - Il réalise des tâches supplémentaires nécessitant le même niveau de qualification.
 - Il se spécialise dans une tâche.
 - Il réalise des tâches de conception et d'exécution.
- Parmi les propositions suivantes, surlignez celles qui correspondent au toyotisme.
 - La spécialisation
 - La rigidité de la production
 - Le juste-à-temps
 - La flexibilité
 - Le taylorisme
- Parmi ces limites du taylorisme, trouvez l'intrus.
 - Faibles salaires
 - Démotivation
 - Travail monotone
 - Dégradation des conditions de travail
- Le toyotisme est une organisation du travail qui nécessite :
 - une amélioration continue de la qualité.
 - des salariés polyvalents.

2 Indiquez si chacune de ces organisations est plutôt rigide ou flexible.

Organisations	Rigide	Flexible
Organisation dont les décisions sont centralisées	×	
Entreprise avec des groupes de projets autonomes		×
Entreprise avec des activités réparties en fonction de services distincts	×	
ONG dont les antennes sont décentralisées localement		×
Toyota		×
Association animée par des bénévoles polyvalents		×
H&M	×	

ENTRAÎNEZ-VOUS!



La fin du toyotisme ?

DOC 1 Les inconvénients du taylorisme

La déaylorisation est aujourd'hui recherchée et mise en œuvre dans certaines entreprises qui favorisent la circulation de l'information et de la communication comme clé de la réussite. En cherchant à développer leur performance globale, ces entreprises s'appuient sur des organisations collectives du travail : décentralisation, management participatif, cercle de qualité, etc. [...] Il semble évident que les entreprises ont besoin de salariés impliqués dans leur travail et de salariés motivés. Elles vont chercher à établir une similitude entre leurs objectifs et les motivations des salariés...

D. Potocki Malicet, *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Éditions Anthropos - Economica, 1997

DOC 2 Les centres d'appel : de la rationalisation du travail à son dépassement

La quête de rentabilité passe par un encadrement du temps et par une grande normativité du contenu des échanges avec le client. Les guides d'entretien sont des scripts, inscrits dans un logiciel qui s'apparentent à une arborescence où le déroulement de la conversation présente plusieurs embranchements que le téléacteur est invité à suivre, en fonction des questions et des réactions du client. Le téléopérateur doit maintenir la conversation sur les rails prévus par le logiciel, sans tenir compte du fait qu'il soit plus pratique ou plus logique au téléacteur de noter en

premier tel ou tel renseignement, de poser d'abord telle autre question.

Pourtant d'autres centres d'appels vont au-delà du taylorisme. En effet, sous l'apparence taylorienne (contrainte temporelle, travail répétitif, contrôle de la hiérarchie), le téléacteur doit être à l'écoute, dans une attitude relationnelle proche de celle des comédiens afin de trouver l'argument ou la réponse la plus convaincante. Nous entrons dans le monde de la relation de service avec une réelle autonomie du téléacteur et pas dans celui des *Temps modernes*, même si le stress lié au rythme d'appel imposé par l'entreprise peut s'y apparenter.

© Foucher

LE DÉCLIC



- Lisez d'abord les questions avant de lire les documents.
- Illustrez vos réponses avec des exemples précis : cela étayera votre argumentation.
- Pour caractériser l'aspect rigide de l'organisation, pensez à mobiliser vos connaissances sur le taylorisme avec notamment la division verticale et horizontale du travail.
- *Les Temps modernes* (*Modern Times*) est un film de Charlie Chaplin datant de 1936, dans lequel le héros (Charlot) lutte pour survivre dans le monde industrialisé et le travail à la chaîne issus du taylorisme.

- 1 Identifiez le secteur dans lequel le taylorisme se développe.
- 2 Expliquez en quoi les centres d'appel adoptent une organisation rigide du travail.
- 3 Expliquez en quoi les centres d'appel semblent dépasser le taylorisme.

Corrigé – Entraînez-vous !

La fin du toyotisme ?

Identifiez le secteur dans lequel le taylorisme se développe.

Le taylorisme se développe aujourd'hui notamment dans le secteur des services. Les documents nous montrent son développement au sein des plateformes téléphoniques ou centres d'appels.

Le taylorisme se développe dans les services car les entreprises recherchent des gains de productivité.

Expliquez en quoi les centres d'appel adoptent une organisation rigide du travail.

Dans les centres d'appels, le travail est doublement divisé :

- verticalement : les procédures de travail (scripts contraignants, durée des appels...) sont définies pour les téléopérateurs et sont contrôlées par l'encadrement de proximité, qui vérifie leur rendement en permanence ;
- horizontalement : les téléopérateurs réalisent une succession d'opérations élémentaires, répétitives et successives à une cadence soutenue (les téléopérateurs sont soumis à des normes de rendement, et doivent absolument saisir sur l'ordinateur toutes les réponses).

Le fonctionnement des centres d'appel correspond aux principes du taylorisme.

Expliquez en quoi les centres d'appel semblent dépasser le taylorisme.

Selon le document 1, la déaylorisation vise à dépasser les inconvénients du taylorisme pour adopter des formes d'organisation souple. L'enjeu est de développer la motivation et l'implication des salariés en développant la responsabilisation et la coopération entre salariés.

Ainsi, d'après le document 2, les salariés sont autonomes dans leur relation clients pour écouter et convaincre les clients. En ce sens, ces entreprises adoptent aussi des formes d'organisation souple du travail.

11 Une organisation du travail souple ou rigide ?

Synthèse rédigée

La division du travail apparaît dans les organisations, à un moment donné, comme une nécessité afin d'améliorer leurs performances pour assurer leur pérennité. Ainsi, les organisations disposent de deux choix stratégiques quant à leur organisation du travail. Certaines favorisent la séparation entre les tâches de conception et les tâches d'exécution, ce qui caractérise des organisations du travail rigides, alors que d'autres favorisent la polyvalence des tâches, ce qui les rend flexibles ou souples.

1 Une organisation du travail rigide

A Le taylorisme d'hier

L'organisation du travail inhérente à la production conduit à diviser le travail pour obtenir des gains de productivité de l'organisation. La division du travail représente la répartition du travail entre des travailleurs en des activités complémentaires au cours du processus de production.

L'organisation scientifique du travail (OST ou taylorisme) développée par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor en 1911 constitue l'une des premières organisations du travail fondée sur la division du travail. Les objectifs de Taylor sont doubles : lutter contre la flânerie systématique des ouvriers dans l'atelier et proposer une méthode de fabrication optimale (*the « one best way »*).

L'organisation scientifique du travail proposée par Taylor repose sur trois principes :

- une **division du travail horizontale**, c'est-à-dire une fragmentation maximale du travail en tâches élémentaires. Les ouvriers sont ainsi spécialisés sur une tâche élémentaire ;
- une **division du travail verticale** reposant sur une séparation de la conception technique du produit par les ingénieurs et de son exécution par les ouvriers ;
- un **salaire au rendement** : les ouvriers sont payés à la pièce pour les inciter à produire plus : rémunération au mérite (*« fair's day work »*).

L'OST s'est développée dans tous les secteurs : l'industrie (automobile, textile, agroalimentaire...), l'agriculture et les services. L'OST a permis d'obtenir des gains de productivité et a participé au développement de la production de masse notamment durant les Trente Glorieuses.

B Le taylorisme des temps modernes

Le taylorisme correspond à une organisation rigide du travail dont les effets pervers sont multiples comme la monotonie du travail qui démotive les salariés, la répétition des tâches qui engendre des maladies du travail (troubles musculo-squelettiques, risques psycho-sociaux), le manque de flexibilité de la production qui a du mal à s'adapter aux fluctuations de la demande.

Cependant le taylorisme et la rationalisation du travail résistent aujourd'hui dans certaines industries, et l'agriculture, et se développent dans le secteur des services (hôtellerie, restauration rapide, banques, assurances, centres d'appels, toilettes des patients réalisées par des aides-soignants à l'hôpital, tournées des postiers ou des livreurs de colis...). Le rythme intense de travail est de plus en plus imposé par les consommateurs ou les usagers.

2 Une organisation du travail souple

A Une nécessaire nouvelle organisation du travail

Pour s'adapter aux exigences du marché et à la demande, les organisations doivent adopter une organisation souple et flexible du travail. C'est le toyotisme qui prend en compte ce besoin de flexibilité, la qualité et les exigences de délais. Le toyotisme désigne une organisation du travail élaborée par l'ingénieur Taiichi Ohno au Japon, dans les années 1960, dans l'entreprise Toyota. Le toyotisme repose sur la responsabilisation et la polyvalence des travailleurs. La production est pilotée par la demande et fonctionne en flux tendus. La recherche de la qualité est privilégiée tout au long du processus de production. La lutte contre le gaspillage et les coûts superflus s'appuie sur les cinq zéros : zéro stock, zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro délai. Le toyotisme repose sur des équipes de salariés polyvalents qui contrôlent leur qualité. En s'appuyant sur la production en « juste-à-temps », le toyotisme répond à la demande avec une grande flexibilité. Donc le toyotisme est une organisation souple du travail.

B La polyvalence

L'organisation flexible ou souple du travail repose sur la polyvalence des salariés et apparaît comme une alternative au taylorisme. La polyvalence représente la capacité des salariés à réaliser des tâches multiples. On distingue deux formes de polyvalence :

- **la polyvalence verticale**, qui se traduit par un enrichissement des tâches et conduit à développer la responsabilité, l'autonomie et la prise d'initiative des salariés ;
- **la polyvalence horizontale** ou l'élargissement des tâches qui consiste à augmenter le nombre de tâches du salarié sans lui confier davantage de responsabilités.

3 Les effets du choix d'organisation du travail

A Le toyotisme dans les services publics

À l'aide de l'exemple de la situation des hôpitaux, nous illustrons la prégnance du toyotisme dans les services publics afin de les rendre plus performants. Traduit en langage hospitalier, le toyotisme cherche à mettre les attentes du patient au centre de la démarche qualité et à créer de meilleures conditions de travail pour une meilleure efficacité des hôpitaux (augmentation du temps au contact des patients, réduction des tâches inutiles...), tout en réalisant des économies de coûts. Mais les hôpitaux ne sont pas des chaînes de montage comme chez Toyota. Nous pouvons répertorier les apports et limites du toyotisme dans les hôpitaux.

Apports	<ul style="list-style-type: none">- meilleure efficacité et efficience (faire + avec -)- réduction du gaspillage = économies de coûts- meilleure communication entre équipes
Limites	<ul style="list-style-type: none">- le toyotisme dans l'industrie ne se transpose aux services publics (les malades ne sont pas des automobiles)- stress entre salariés et pression managériale- mise en péril de la santé des salariés- précarisation du travail

B Les vertus d'une organisation souple du travail

Le toyotisme s'appuie sur une organisation souple du travail. Il s'intéresse à la dimension humaine du travail. Le toyotisme développe l'autonomie, l'implication des salariés et favorise le travail en équipe. Nous étudions le cas de l'entreprise Zappos, une des entreprises « libérées » au sens d'Isaac Getz (professeur à ESC Paris et Stanford) dans son ouvrage *Liberté et compagnie*, qui présente de nombreuses entreprises ou administrations qui ont su responsabiliser leurs salariés et améliorer leurs performances économiques et sociales. Cependant tous les salariés ne sont pas intéressés par l'augmentation de leurs responsabilités.

Pour aller plus loin :

<https://www.youtube.com/playlist?list=PL0wz6lHwnwiFsDkAJCLQqL2crNmETwGK2>

https://www.youtube.com/playlist?list=PL0wz6lHwnwiE9ZuJHXm2KxSbEn0_TMsvc

Pour les professeurs qui utilisent l'application socrative.com : SOC-18841544

COMMENT ASSURER LA COHÉRENCE de l'ensemble des tâches ?

12



NOTIONS

- modes de coordination
- centralisation, décentralisation du pouvoir de décision
- délégation d'autorité
- structure rigide, structure souple

Bonheur au travail et performances de l'organisation

Nassim et Guillaume, deux amis, échangent sur leurs organisations et leur travail respectifs.

Comment ça se passe au travail Nassim ? Moi je m'éclate, mon job est super.

Nous on a repensé la hiérarchie, on se fait confiance, on a des responsabilités.

Tu confonds responsabilités et hiérarchie, il faut oser le bonheur au travail.

C'est la galère mon boulot. Encore une journée à oublier. Mais comment tu fais ?

Moi aussi j'ai des responsabilités, je suis chef et dans mon service ils sont tous nuls.

Mais non, tu sais que je travaille à l'administration de Centralis, ce n'est pas possible ton monde de Bisounours !

1 Qualifiez les organisations du travail de Guillaume et Nassim.

Guillaume travaille dans une organisation du travail souple et qui responsabilise les collaborateurs, alors que Nassim travaille dans une organisation rigide avec une forte hiérarchie.

2 Repérez comment les tâches sont réparties chez Centralis.

Chez Centralis, Nassim considère que son rôle de chef, qui donne des ordres et se conforme à la hiérarchie, est nécessaire dans son administration.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Le bonheur au travail

<http://tinyurl.com/he7gubm> 2'17



3 Concluez s'il est envisageable de prendre du plaisir au travail.

Le plaisir au travail ne dépend pas du type d'organisation.

La confiance et les responsabilités peuvent se développer tant dans les entreprises que les administrations.

1

Les mécanismes de coordination des tâches

A Les modes de coordination des tâches

DOC 1 Les six mécanismes de coordination des tâches selon H. Mintzberg

Les organisations emploient plusieurs modes de coordination des tâches. Mais, en général, l'ajustement mutuel et la supervision directe demeurent prégnants quelle que soit la forme de standardisation retenue. H. Mintzberg distingue six mécanismes de coordination des tâches :

1. l'ajustement mutuel se pratique à travers une communication informelle et spontanée entre les membres de l'équipe ;
2. l'ajustement par supervision directe correspond à l'intervention d'un responsable qui supervise les collaborateurs, leur donne directement des instructions et contrôle les réalisations ;
3. la standardisation des processus consiste à spécifier précisément les procédures et méthodes de travail ;
4. la standardisation par les résultats accorde aux salariés le choix des méthodes de travail qui vont

leur permettre d'atteindre les objectifs qui leur ont été fixés ;

5. la standardisation des compétences nécessite de former les salariés pour que tous adoptent les mêmes méthodes de travail grâce à leurs compétences ;
6. la standardisation des normes repose sur des valeurs et des croyances partagées qui orientent le travail des équipes.

© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Une entreprise libérée, c'est quoi ?



<http://tinyurl.com/hwcxgcc>

1'01

1 Retrouvez à quel mécanisme de coordination les situations présentées font référence.



1
Ajustement mutuel

2
Ajustement par supervision directe

3
Standardisation des processus

4
Standardisation par les résultats

5
Standardisation des compétences

6
Standardisation des normes



2 Repérez si certains des mécanismes de coordination sont complémentaires les uns par rapport aux autres.

L'organisation dispose de six mécanismes de coordination complémentaires : souvent ajustement mutuel, supervision et l'un des quatre mécanismes de standardisation.

B La croissance de l'organisation et l'évolution de la coordination de l'entreprise

DOC 2 La saga BlaBlaCar



[...] Frédéric Mazzella [...] se dit animé par l'ambition d'améliorer les choses. Avec un succès croissant : le site de covoiturage qu'il a créé en 2006, rebaptisé Blablacar en 2011, explose les compteurs avec une croissance de son chiffre d'affaires de 200 % lors du dernier exercice et la création de huit filiales européennes en deux ans. [...]

• Les débuts d'une aventure
[...] « Le covoiturage, personne n'y croyait mais j'étais sûr que ça marcherait. En 2004, j'ai construit une plateforme, et Covoiturage.fr est né en 2006. Les débuts ont été très difficiles. Deux associés m'ont rejoint : nous sommes complémentaires, car réussir seul une telle aventure est infaisable. »

• Un leadership qui entraîne
« Blablacar est une entreprise du XXI^e siècle, globale, qui compte 200 salariés issus de 30 nationalités. [...] Ma valeur ajoutée, c'est de savoir résoudre les problèmes [...]. Pour moi être entrepreneur, c'est être curieux, passionné et optimiste. C'est cela le leadership, ça entraîne. Il en est de même pour nos collaborateurs : chacun est responsable de ce qu'il fait et donc de son avenir. Nous ne sommes pas dans une logique d'assistance mais de motivation. »

• Des valeurs de référence
[...] « Nous n'avons pas de RH (ressources humaines) : le recrutement se fait en direct avec l'équipe concernée. Je ne crois pas aux *process* mais aux valeurs partagées. Nous en avons dix auxquelles nous nous référons dans notre quotidien, notamment : *Fun & serious**, *We are passionate*, *we innovate* ou *Done is better than perfect*, une valeur très utile pour se lancer. Mes deux favorites : *The member is the boss*, pour ne pas perdre le nord, et *Fail, learn, success*, car je crois aux vertus de l'échec. »

• Aller vite et loin
« Nous avons déjà ouvert huit bureaux à l'étranger, dont le dernier à Istanbul. [...] Notre façon de partager – des réunions hebdomadaires, des événements festifs mensuels (les blablabreaks) – cimente l'intégration des nouveaux... »

* « S'amuser et être sérieux » ; « Nous sommes passionnés, nous innovons » ; « Ce qui est fait est préférable à ce qui est parfait » ; « Le client d'abord » ; « Échouer, apprendre, réussir ».

© Patricia Salentey, *lentreprise.com*, 11/03/2015

3 Repérez le mécanisme de coordination des tâches de cette entreprise en 2006.

Lors de la création de l'entreprise, Frédéric Mazzella est accompagné de deux associés. Le mécanisme de coordination repose sur une communication informelle et la complémentarité des trois associés.

4 Expliquez pourquoi l'ajustement mutuel devient difficile avec 200 salariés.

Avec 200 salariés, l'ajustement mutuel devient difficile car la communication informelle, qui est naturelle entre trois personnes, devient moins efficace : répéter plusieurs fois la même chose risque que tout le monde ne soit pas informé...

5 Identifiez le mécanisme de coordination de l'entreprise aujourd'hui.

BlaBlaCar s'oriente vers une coordination par la standardisation des normes autour des valeurs véhiculées par Frédéric Mazzella qui permettent aux collaborateurs de développer l'entreprise.

2

L'organisation du pouvoir de décision

A La centralisation du pouvoir de décision

DOC 3

Pouvoir décisionnel, centralisation

« Nous dirons que la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation – à la limite dans les mains d'un seul individu ; nous dirons que la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes ». (in H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, p. 173, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2010). Deux facteurs favorisent la centralisation selon H. Mintzberg : le fait que la centralisation est le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions dans l'organisation et le goût du pouvoir.

© Foucher

DOC 4

L'image écornée de Volkswagen



DOC 5

Volkswagen : un scandale qui prend de l'ampleur

[...] Le scandale qui frappe le premier constructeur automobile européen ne cesse de prendre de l'ampleur. Des millions de moteurs diesel ont été maquillés pour apparaître, lors des contrôles, moins polluants qu'ils ne l'étaient en réalité. [...] Comment s'étonner dans ces conditions que des cadres aient ressenti le besoin de tricher pour gérer les impératifs de productivité et respecter des normes antipollution incompatibles avec la structure des coûts de l'entreprise ? Les méthodes centralisées et autoritaires du président du directoire Martin Winterkorn (débarqué fin septembre), qui ont contribué à créer une culture du silence,

et l'absence de toute autorité de contrôle ont fait le reste. Les problèmes ont été mis sous le tapis, des risques insensés ont été pris, jusqu'à ce que les autorités de contrôle américaines découvrent la supercherie cette année. « VW est un système dans lequel les structures centrales de Wolfsburg sont complètement bétonnées [...]. » Le groupe est aujourd'hui « pratiquement ingouvernable. » [...] Volkswagen a besoin pour survivre d'une transformation radicale, qui tournerait le dos aux tricheries et restaurerait une culture d'entreprise saine.

Luc de Barochez, www.lopinion.fr, 11/11/2015

1 Caractérisez la répartition du pouvoir chez Volkswagen.

Le pouvoir y est centralisé.

2 Étudiez les effets de la centralisation du pouvoir chez Volkswagen (VW) en complétant le tableau ci-dessous.

Avantage(s) de la centralisation du pouvoir	Inconvénients de la centralisation du pouvoir
<ul style="list-style-type: none"> – coordination des décisions – goût du pouvoir (qui est un avantage si le décideur a des valeurs respectables) 	<ul style="list-style-type: none"> – culture d'entreprise malsaine – pas d'autorité de contrôle – goût du pouvoir – culture du silence – image de la marque affectée : menteurs comme Pinocchio

B La décentralisation du pouvoir de décision

DOC 6 FAVI, l'usine sans chef

Il y a 35 ans, Jean-François Zobrist prend la direction de FAVI, [...] une fonderie qui fabrique des fourchettes de boîte de vitesses pour l'automobile. Après neuf mois d'observation de son usine, il prend un certain nombre de décisions.

Voici quelques exemples [...] :

- Il décide de faire confiance *a priori* à son personnel, ce qui l'amène à supprimer les postes de magasinier, pour leur confier d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée. Chez FAVI, chacun est responsable d'aller chercher les pièces qui lui manquent dans le stock.
- Il décide de responsabiliser les ouvriers sur le réglage de leur machine, il découvre avec surprise que cela augmente sa productivité. [...] Les ouvriers se sont sentis responsables et se sont mis à agir en conséquence.

– Après avoir fait évoluer les managers intermédiaires en consultants internes, Jean-François Zobrist décide de créer 15 mini-usines dans son entreprise, chacune responsable d'un client comme Renault, Peugeot... Chaque collaborateur peut alors se centrer sur la satisfaction des besoins des clients. Chaque mini-usine est pilotée par un leader qui est chargé de coordonner l'équipe. [...]

La confiance coûte toujours moins cher que le contrôle.

Raphael Balay – M Evolution,
www.oser-entreprendre.fr, 03/06/2014

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Un autre mode de management est-il possible ?



<http://tinyurl.com/pncqho6>

3'56

DOC 7 Mini-usine Renault chez FAVI



DOC 8 Degré de décentralisation et délégation d'autorité

La délégation d'autorité est le transfert de tout ou partie du pouvoir dont dispose une personne. Les motifs de décentralisation sont multiples : un seul individu ne peut comprendre toutes les décisions, le pouvoir est placé là où est le savoir ; la décentralisation permet de répondre rapidement aux conditions locales et c'est un moyen de motivation considérable.

© Foucher

3 Caractérisez la répartition du pouvoir chez FAVI.

Le pouvoir y est décentralisé, par délégation d'autorité.

4 Définissez la délégation d'autorité.

La délégation d'autorité traduit le fait que le dirigeant confie tout ou partie des décisions à prendre à une ou plusieurs autres personnes de l'entreprise.

5 Trouvez les avantages de la décentralisation du pouvoir au sein de FAVI.

La décentralisation du pouvoir permet de responsabiliser et de motiver les salariés. Leurs performances s'améliorent. Les mini-usines sont des archétypes d'autonomisation des équipes dont le but premier est la satisfaction de leur client.

6 Démontrez que la délégation de pouvoir est différente de l'ajustement par supervision directe.

L'ajustement par supervision directe, consiste pour le responsable à transmettre, appliquer les ordres de la direction et à contrôler le travail des collaborateurs. Avec la délégation d'autorité, le responsable prend les décisions opérationnelles appropriées afin de mettre en œuvre les décisions stratégiques de la direction.

Le choix entre des configurations structurelles souples ou rigides

A Délégation et autorité

DOC 9 Déléguer, c'est libérer les énergies



Claude Onesta, sélectionneur de l'équipe de France de handball, a raflé avec elle tous les titres (JO, Monde et Europe) depuis 2000. Il intervient régulièrement en entreprise sur les thèmes de la confiance et du partage.

Les Échos – Vous venez de publier *Le Règne des affranchis*. Qui sont ces affranchis ? [...]

Claude Onesta – [...] Dans le sport comme dans l'entreprise, il y a de plus en plus d'imprévus à gérer. Développer les capacités d'adaptation des uns et des autres est donc nécessaire, ce qu'on ne peut pas faire sous le joug du contrôle de process. Il me semble par conséquent indispensable que les acteurs soient « affranchis » et aient voix au chapitre pour mieux s'approprier un projet et

une aventure commune. À cette condition, ils pourront « régner » sur leur discipline et pérenniser leur position. [...]

Les Échos – Dans ces conditions, quel est le rôle du manager ? [...]

C. O. – C'est vrai, je suis un peu rebelle à l'autorité traditionnelle, celle conquise par l'obéissance. [...] Une autorité légitime et fondée ne me gêne pas, mais j'ai besoin de comprendre pour m'engager. [...] Déléguer, ce n'est pas perdre son autorité, c'est libérer les énergies. Les situations d'extrême difficulté, d'imprévu [...] sont alors plus aisément résolues. Le rôle du manager est de découvrir, d'harmoniser et de coordonner, un peu comme un chef d'orchestre. Chaque instrumentiste est plus compétent que moi, mais sans harmonie la musique sera détestable. Cependant, au final, la décision reste mienne [...].

La méthode plus centralisée et contrôlée de mon prédécesseur [Daniel Costantini] était adaptée à son époque. En dix ans, il a propulsé le hand français de la cinquantième place mondiale à la première. Puis le sport pro s'est imposé, avec des staffs élaborés, des intervenants multiples, des spécialistes dans chaque domaine. Mon rôle a été d'adapter l'équipe à ce bouleversement, tout en maintenant son niveau d'excellence. [...]

Claude Vincent, www.lesechos.fr, 01/12/2014

1 Repérez le mode de management du prédécesseur de Claude Onesta, et les résultats obtenus.

Daniel Costantini a adopté un management centralisé, autoritaire et basé sur le contrôle pour rendre l'équipe performante et n° 1 mondiale.

2 Repérez le mode de management de Claude Onesta, et les résultats obtenus.

Claude Onesta développe un management par délégation d'autorité et basé sur la confiance, pour pérenniser les performances de l'équipe.

3 Expliquez en quoi une configuration structurelle souple est plus performante qu'une configuration structurelle rigide.

Il est impossible de conclure qu'une configuration structurelle est meilleure qu'une autre. Le contexte stable favorise les configurations structurelles rigides (le sport amateur à l'époque de Daniel Costantini), alors que le contexte d'incertitude et de changements a modifié le rôle du manager qui délègue, harmonise et coordonne tout en libérant les énergies.

4 Repérez qui finalement prend la décision dans le management par délégation.

La prise de décision finale revient tout de même au coach ou au dirigeant.

B Délégation et confiance

DOC 10 Déléguer, c'est quoi ?



ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Reportage à la biscuiterie Poult

<http://tinyurl.com/hh8uk54> 3'04



DOC 11 Des personnalités qui s'intéressent au management de la confiance

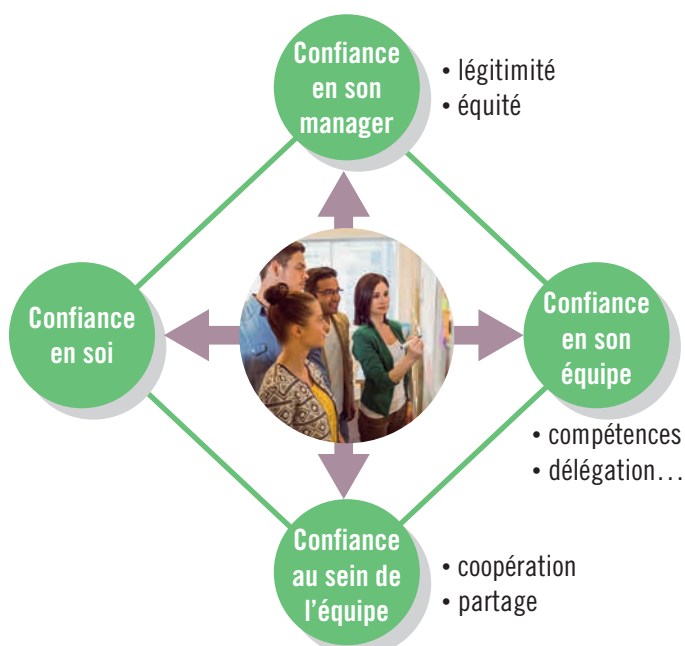
• Thierry Marx, le management positif

Le grand public le connaît pour avoir coaché les apprentis cuisiniers de *Top Chef* sur M6. [...] Thierry Marx, 58 ans, aux commandes des cuisines du palace parisien « Le Mandarin oriental », prône un management positif [...]. Et pour lui, gérer une équipe passe aussi par le sport. Il incite ses cuisiniers à pratiquer une activité sportive régulière, qu'il juge nécessaire pour leur bien-être au travail. Un bien-être qui passe aussi par une relation d'égal à égal entre le chef et ses subordonnés : tous les matins, Thierry Marx prépare lui-même le café pour tous les cuistots, une façon de leur montrer qu'il est à leur niveau.

• Pascal Picq, [scientifique et professeur au Collège de France] Darwin dans ton bureau Quel rapport entre la paléoanthropologie et le management ? [...] Il prescrit une « innovation darwinienne » des managers : ces derniers ne doivent pas se reposer sur leurs lauriers en recherchant des profils similaires à leurs propres salariés, mais, au contraire, aller à la rencontre de la diversité, mais aussi de la diversification de leurs activités. Lorsqu'un salarié réussit dans ses missions, il peut être approprié de le récompenser, mais il ne faut pas oublier qu'il y a aussi derrière un travail de groupe : dans l'évolution darwinienne, le collectif est indissociable de l'individuel. Alors rien ne sert de garder ses bonnes idées pour soi : le partage est aussi le moteur d'une entreprise qui avance. [...]

Samuel Chalom, www.lesechos.fr, 02/09/2015

DOC 12 La confiance multidirectionnelle



5 Repérez en quoi consiste le management positif.

Le management positif consiste en l'égalité intrinsèque entre managers et collaborateurs (« relation d'égal à égal »). Le manager doit fêter les victoires tout en tenant compte du groupe (« collectif »).

6 Analysez comment la confiance est liée au management par délégation.

Pour déléguer, le manager doit faire confiance à ses collaborateurs dans un but de performance. Mais la confiance va au-delà de ce lien unilatéral, elle est multidimensionnelle : individuelle, au sein de l'équipe, en son équipe, en son manager.

Centralisation du pouvoir de décision : le dirigeant prend seul toutes les décisions dans l'organisation.

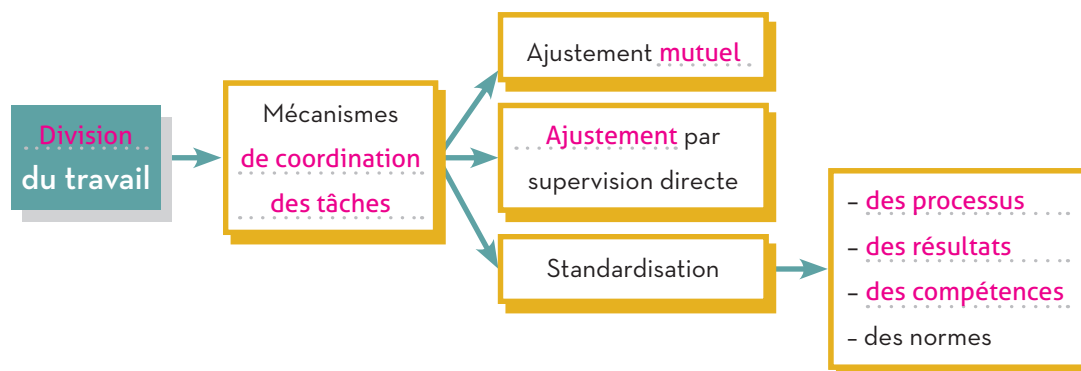
Configuration structurelle rigide : le pouvoir de décision est centralisé dans l'organisation.

Configuration structurelle souple : le pouvoir de décision est décentralisé dans l'organisation.

Délégation d'autorité : le manager confie tout ou partie de son pouvoir de décision à une autre personne, qui lui en rend compte.

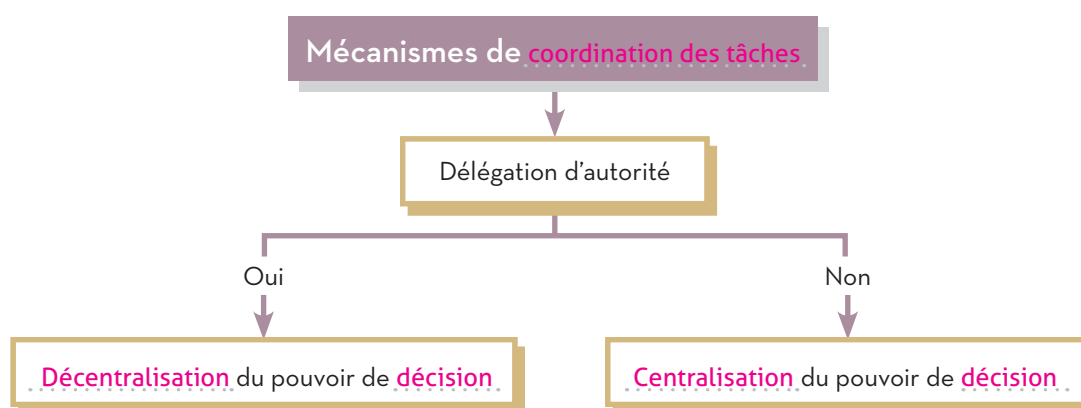
1

Les mécanismes de coordination des tâches



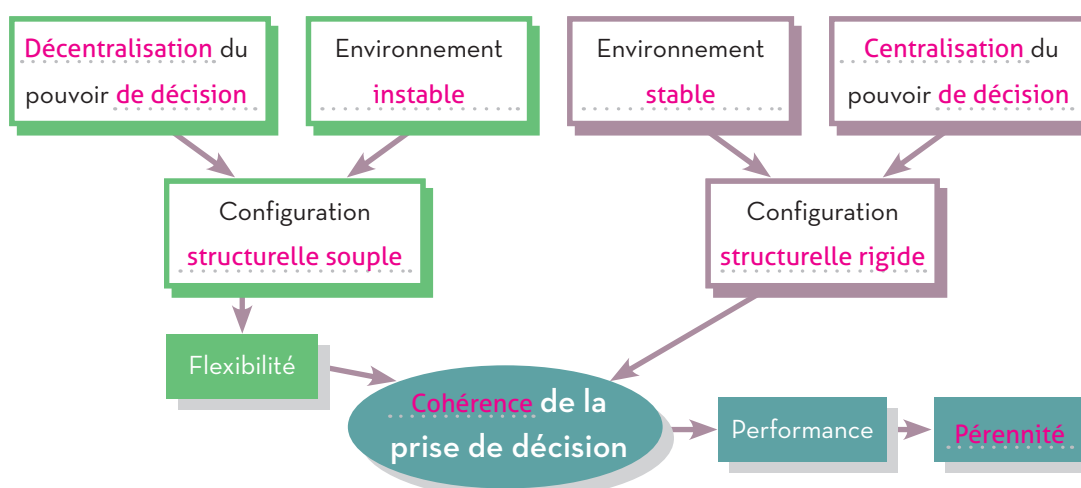
2

L'organisation du pouvoir de décision



3

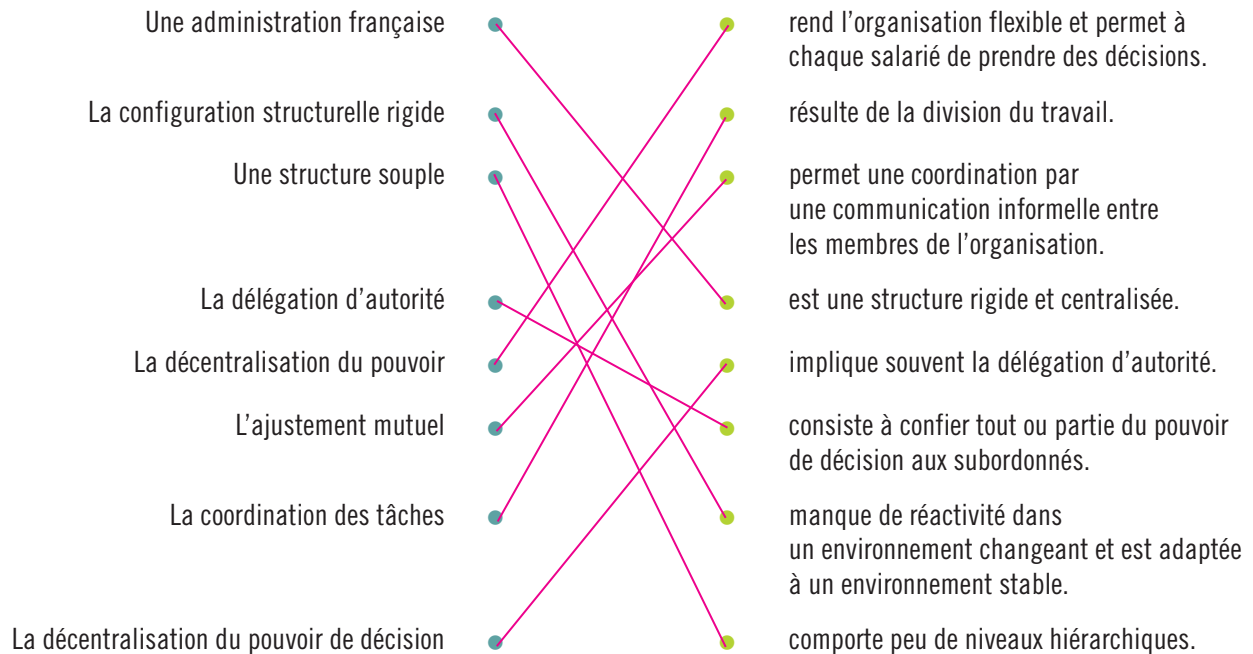
Le choix entre des configurations structurelles souples ou rigides



TESTEZ-VOUS!

Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ? 12

1 Reliez chaque notion à la proposition correspondante.



2 Surlignez la ou les bonnes réponses.

- Les différents mécanismes de coordination des tâches, selon H. Mintzberg sont :
 - l'ajustement mutuel ;
 - l'ajustement par supervision directe ;
 - l'ajustement des processus, des résultats, des compétences, des normes ;
 - la standardisation des processus, des résultats, des compétences, des normes ;
 - l'ajustement des résultats, des compétences, des normes, des contrôles.
- La délégation d'autorité est une situation dans laquelle le dirigeant confie une partie des décisions à d'autres personnes.
 Vrai Faux
- La configuration structurelle...
 - définit la façon dont s'opère la division du travail dans une organisation et comment se coordonnent les tâches.
 - définit la façon dont s'opère la division du travail dans une organisation et comment se contrôlent les tâches.
 - définit la façon dont s'opère la multiplication du travail dans une organisation et comment se coordonnent les tâches.
 - définit la façon dont s'opère la division du travail dans une organisation et comment se coordonnent les objectifs.
- Centralisation du pouvoir et configuration structurelle rigide vont de pair.
 Vrai Faux
- Quand le dirigeant prend seul toutes les décisions dans l'organisation, il s'agit de centralisation du pouvoir de décision.
 Vrai Faux

ENTRAÎNEZ-VOUS!



Le management de proximité, vecteur de performance

DOC 1 Des groupes trop gros pour être dirigés ?

La réponse doit être nuancée. Pour les uns, aucun dirigeant ne saurait surveiller les activités au jour le jour de chaque membre individuel de son organisation, notamment si elle est mondialisée. Mais, pour les autres, on ne peut pas se dédouaner d'une faute en prétextant avoir trop de salariés. Il faut toujours rester connecté au terrain pour saisir ce qui se passe dans son organisation. Si une organisation dysfonctionne, c'est souvent parce que cette courroie

traditionnelle de transmission de la stratégie vers les entités opérationnelles se retrouve cassée, ou qu'il n'y a jamais eu de réelle délégation de pouvoir. Ainsi, l'entreprise Gore (commercialisant le tissu Gore-Tex) limite volontairement la taille de ses sites de production à 200 personnes, quitte à en construire plusieurs, à proximité les uns des autres, de manière à former des clusters. Une telle organisation plate et à taille humaine permet notamment de s'adapter rapidement aux changements de marché.

© Foucher

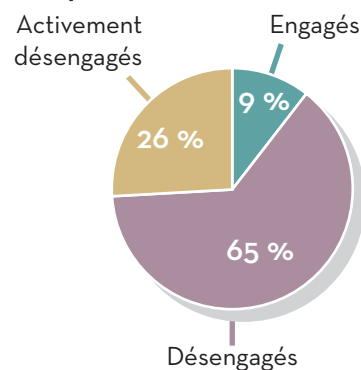
DOC 2 L'entreprise libérée, clef du bonheur au travail ?

[Selon l'enquête Gallup réalisée en 2011-2012 auprès de salariés travaillant dans les grands groupes], les salariés « activement désengagés » expriment leur mécontentement et utilisent leur énergie pour « mettre des bâtons dans les roues » de l'entreprise. Le but va donc être de transformer cette énergie négative en une énergie positive.

Le plus risqué est de se trouver à la tête d'une société où les salariés sont « désengagés », démotivés et n'attendent qu'une chose : l'heure du départ. En effet, ils n'utilisent aucune énergie (positive ou négative) à l'égard de l'entreprise ; il sera donc plus difficile d'opérer quelque changement. [...] Cela est faisable facilement dans les PME où il n'y a pas beaucoup de niveaux de hiérarchie. Dans les grandes sociétés, il va falloir créer des petites entités à taille humaine avec à la tête de chacune un leader polyvalent capable de tout gérer (fournisseurs, clients...).

Anna D., www.emciconseil.wordpress.com, 06/03/2014

Répartition des salariés



LE DÉCLIC



- Dans une « entreprise libérée », le rôle essentiel du dirigeant est d'expliquer le pourquoi et non de commander.
- Des salariés « activement désengagés » sont par exemple ceux qui jaloussent les « engagés ». Ils vont dénigrer leur travail et leurs performances.
- L'entreprise libérée repose sur la confiance entre les collaborateurs.

- 1 Repérez les risques liés à la croissance de l'entreprise.
- 2 Étudiez les comportements des salariés des grands groupes français.
- 3 Expliquez comment les entreprises peuvent dépasser ces difficultés.

Corrigé – Entraînez-vous !

Le management de proximité, vecteur de performance

Repérez les risques liés à la croissance de l'entreprise.

La croissance de l'entreprise a pour effet d'inciter à la centralisation du pouvoir, ce qui nuit à la connaissance des marchés locaux (« du terrain ») tout comme à la réactivité de la prise de décisions. De plus, les grandes entreprises échouent dans la délégation de pouvoir.

Étudiez les comportements des salariés des grands groupes français.

Nous distinguons trois types de collaborateurs :

- 9 % sont engagés et participent activement aux performances de l'entreprise.
- 26 % sont activement désengagés, et s'en prennent aux salariés engagés. Ils nuisent à l'entreprise.
- 65 % sont désengagés et sont peu productifs car peu impliqués dans le travail.

Expliquez comment les entreprises peuvent dépasser ces difficultés.

Les entreprises doivent manager par la confiance et libérer les énergies positives, notamment des salariés activement désengagés.

Les entreprises peuvent s'inspirer du management de proximité et de la polyvalence des salariés des PME (ex. : en créant des entités autonomes de +/- 200 collaborateurs).

12

Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?

Synthèse rédigée

La complexité et la multiplicité des tâches qui accompagnent la croissance de l'organisation conduisent à faire évoluer les modes de coordination des tâches. Les mécanismes de coordination peuvent s'accompagner d'une délégation du pouvoir de décision (délégation d'autorité). Le management stratégique vise à veiller à ce que ces décisions déléguées au niveau opérationnel s'articulent avec les décisions stratégiques. Des configurations structurelles souples ou rigides découlent de ces modes de coordination des tâches.

1 Les mécanismes de coordination des tâches

A Les modes de coordination des tâches

La division du travail en un ensemble de tâches élémentaires conduit à démultiplier des tâches qu'il convient, dès lors, de coordonner. Cette coordination des tâches est destinée à assurer la cohérence du travail. Henri Mintzberg, professeur à l'université McGill de Montréal, considère qu'il existe six mécanismes complémentaires de coordination des tâches.

1. **L'ajustement mutuel** se pratique à travers une communication informelle et spontanée entre les membres de l'équipe.
2. **L'ajustement par supervision directe** correspond à l'intervention d'un responsable qui supervise les collaborateurs, leur donne directement des instructions et contrôle les réalisations.
3. **La standardisation des processus** consiste à spécifier précisément les procédures et méthodes de travail.
4. **La standardisation par les résultats** accorde aux salariés le choix des méthodes de travail qui vont leur permettre d'atteindre les objectifs qui leur ont été fixés.
5. **La standardisation des compétences** nécessite de former les salariés pour que tous adoptent les mêmes méthodes de travail grâce à leurs compétences.
6. **La standardisation des normes** repose sur des valeurs et des croyances partagées qui orientent le travail des équipes.

B La croissance de l'organisation et l'évolution de la coordination de l'entreprise

À partir de la situation concrète de la saga BlaBlaCar, nous étudierons en quoi la croissance de l'organisation nécessite de faire évoluer les modes de coordination pour assurer la cohérence de l'ensemble du travail à réaliser et la pérennité de l'entreprise (ou d'une organisation en général).

2 L'organisation du pouvoir de décision

A La centralisation du pouvoir de décision

Pour H. Mintzberg, l'organisation est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation – à la limite dans les mains d'un seul individu.

Le dirigeant détient alors le pouvoir de prendre les décisions, de donner les ordres pour les mettre en œuvre, et d'en contrôler le respect (souvent dans les PME où le pouvoir de décision est centralisé). Mais de très grandes entreprises ou administrations pratiquent également la centralisation du pouvoir.

H. Mintzberg apporte deux explications poussant à la centralisation. Premièrement, la centralisation est le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions dans l'organisation. En effet, si toutes les décisions sont prises par un seul individu et mises en œuvre par une supervision directe, une coordination solide est mise en place. Secondement, la centralisation est inhérente au goût du pouvoir, même si elle ne génère pas de performance.

Mais une centralisation extrême peut conduire les salariés, qui ont l'information, à quand même en référer à leur hiérarchie qui n'a pas connaissance des réalités opérationnelles, ce qui nuit alors à l'acuité de la prise de décision.

B La décentralisation du pouvoir de décision

Pour H. Mintzberg, la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes. Il apporte quatre explications poussant à la décentralisation.

1. Un seul centre, un seul décideur ne peut comprendre toutes les décisions. La décentralisation est fréquente dans les organisations internationalisées et dont les sites sont multiples.
2. Les pouvoirs de décision sont positionnés là où est le savoir.
3. La décentralisation permet de mieux répondre aux conditions locales.
4. La décentralisation est un moyen de motivation, car les personnes performantes ont besoin d'autonomie.

Dès lors, les organisations doivent arbitrer entre des degrés de centralisation ou de décentralisation. La solution choisie, quant au degré de centralisation ou de décentralisation, n'est valable qu'à un moment précis et pour une situation précise. Ce choix est donc potentiellement évolutif.

3 Le choix entre des configurations structurelles souples ou rigides

A Délégation et autorité

Lorsque l'organisation grandit, il devient plus difficile pour le dirigeant de prendre seul toutes les décisions. Le décideur doit donc déléguer une partie de son autorité. La délégation consiste à confier tout ou partie de son pouvoir de décision à d'autres personnes de l'organisation. Le management par délégation d'autorité et basé sur la confiance favorise la pérennité de l'organisation et les performances des salariés. La nature des mécanismes de coordination de H. Mintzberg et le degré de délégation d'autorité permettent à l'organisation de choisir une configuration structurelle souple (décentralisation et délégation), ou une configuration structurelle rigide (centralisation) selon les influences de l'environnement sur l'organisation.

B Délégation et confiance

La délégation génère de la confiance multidimensionnelle (individuelle, au sein de l'équipe, en son équipe, en son manager). Le management positif développe l'égalité intrinsèque entre les managers et collaborateurs (« relation d'égal à égal ») : tous les attributs de pouvoir doivent disparaître. Nous pouvons illustrer nos explications avec Isaac Getz, auteur du livre *Liberté et compagnie*, dont les exemples d'entreprises telles que Harley Davidson, FAVI, Poult, Chronoflex, Sol, Gore, Zappos ou de la Sécurité sociale belge nous montrent que la délégation est source de performance et de pérennité.

Pour aller plus loin :

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLOwz6lHwnwiFsDkAJCLQqL2crNmETwGK2>

https://www.youtube.com/playlist?list=PLOwz6lHwnwiE9ZuJHXm2KxSbEn0_TMsvc

Pour les professeurs qui utilisent l'application socrative.com : SOC-19418033

Vers le BAC!

THÈME 4

Le management stratégique : l'organisation de la production

Michel et Augustin : les trublions du goût

À l'aide de vos connaissances et des ressources documentaires jointes (documents 1 à 6), vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes.

- 1 Caractériser l'organisation Michel et Augustin : type d'organisation, champ d'action, ressources, activités et performances.
- 2 Étudier les finalités de Michel et Augustin.
- 3 Identifier l'organisation du travail mise en place chez Michel et Augustin.
- 4 Montrer que le choix de cette organisation du travail est un facteur de performance pour Michel et Augustin.
- 5 Identifier les difficultés de Michel et Augustin dans le domaine des ressources humaines.
- 6 Mettre en évidence les solutions proposées par les dirigeants de Michel et Augustin.

Document 1

Entretien avec Michel de Rovira, cofondateur de l'entreprise Michel et Augustin

• Pourriez-vous nous dire quelques mots sur Michel et Augustin ?

MR : C'est d'abord une longue histoire d'amitié de plus de 20 ans entre Augustin et moi. Après des débuts dans la vie active éloignés, nous nous sommes retrouvés, en 2003, à parcourir Paris dans le but d'établir un livre sur ses meilleures boulangeries. C'est au travers de cette expérience que nous avons réalisé notre extraordinaire compatibilité professionnelle et notre plaisir à travailler ensemble. En 2004, [...], nous décidons de créer une marque alimentaire gourmande, aux ingrédients sains et naturels et à l'esprit décalé. [...]

• Qu'est-ce qui vous différencie de la concurrence ?

MR : D'abord la simplicité : nous sommes des personnes normales qui nous adressons à des personnes normales et non une institution à des consommateurs. Je pense que les gens achètent la première fois à cause du marketing un peu exubérant. Et ils rachètent parce qu'ils ont apprécié le produit. Pour se différencier et être innovant dans ce secteur hyper concurrentiel, nous avons choisi d'émerger par des goûts et recettes différents, des formats et des textures qui se distinguent. [...]

• Vous avez un management très particulier. Comment cela fonctionne ?

MR : Au démarrage, le seul fait que les gens viennent travailler, j'étais content. C'est en 2009 que nous avons commencé à être ambitieux en termes de RH. C'était une année difficile : nous venions de nous installer dans nos locaux, d'investir dans de nouveaux logiciels et, pourtant, la croissance n'était pas au rendez-vous et l'ambiance se détériorait. Nous avons alors marqué une rupture et choisi de nous entourer de personnes brillantes avec qui nous avons plaisir à passer du temps, de diffuser une culture de la transparence et du partage et de surinvestir dans l'accueil et les petites attentions qui créent du lien.

• Malgré les problèmes de chef d'entreprise, vous arrivez toujours à vous amuser ?

MR : Nous venons de vivre une période tendue, des relations difficiles avec la grande distribution qui se sont rajoutées à des bugs industriels et des problèmes d'approvisionnement. Eh bien, nous avons constaté que c'est dans ces situations de crise où vous devez résoudre les problèmes dans l'urgence qu'émanent les idées les plus utiles. [...]

Entretien d'Edgard Added, Revue RH&M, n° 58, juillet 2015, publié le 11/12/2015, sur www.focusrh.com

Document 2

Un site Internet à l'image de l'entreprise : décalé



© Michel et Augustin

Document 3

Chiffres clés de l'aventure

- 90 trublions (les salariés chez Michel et Augustin), 3 bananeraies (1 à Boulogne, 1 à Lyon et 1 toute nouvelle à New York depuis janvier 2015) et 4 bananiers (Charlotte les arrose tous les jours avec amour).
- 5 univers produits et plus de 90 références que vous pouvez dénicher en grandes et moyennes surfaces ainsi qu'en restauration hors foyer (petites épiceries, restaurants, boulangeries, hôtels...).
- Plus de 3 500 points de vente en France.
- 22 pays où trouver nos recettes : Belgique, Suisse, Irlande, Luxembourg, Russie, Japon, Hong Kong, États-Unis, Singapour...
- 1 livre de nos chouettes recettes paru en mai 2010 chez Marabout/Hachette et vendu dans toutes les librairies.
- 1 prix Phénix de la communication en 2010, 1 trophée Qualiweb de la relation consommateurs en 2012, 2013, 2014 et 1 prix LSA des personnalités de l'année en 2014.
- Plus de 140 000 fans sur Facebook et 26 000 abonnés sur Twitter.
- 1 chiffre d'affaires en 2014 de 35 millions d'euros, soit 44 % de croissance en 2014 vs 2013.

En revanche, nous gardons secrète la page 3 de notre liasse fiscale. Et toutes les autres aussi d'ailleurs ;)

© Michel et Augustin

Document 4

Michel et Augustin au-delà du « fun »

[...] L'entreprise des « trublions du goût » mise en réalité sur une implication toujours plus grande de ses salariés sous couvert d'une culture d'entreprise « fun » qui se veut humaniste. [...]

Sous les atours séduisants de pratiques transgressives et décalées se dévoile une nouvelle mode managériale qui promeut l'intensification du travail des salariés. [...] Augustin Paluel-Marmont, codirigeant et fondateur de l'entreprise, ne s'en cache pas : « En management, la sympathie et l'exigence ne sont pas incompatibles » (le 13 juillet 2013). Il déclare ne pas croire « à la théorie "j'ai ma vie au boulot, j'ai ma vie chez moi" », puisque Michel et Augustin « c'est plus qu'une entreprise, cela doit

être une partie forte de notre vie ». L'engagement du salarié est absolu et l'effacement de la frontière entre vie privée et travail, [...] bénéficie à l'entreprise qui obtient toujours plus de ses salariés. [...] Ainsi le nouveau management « humaniste » pose-t-il la question de la validité de la séduisante promesse qui est faite au salarié, celle d'un supposé épanouissement dans l'entreprise qui s'opposerait à l'aliénation engendrée dans le passé par l'application des principes organisationnels développés par Taylor et Ford. L'autonomie, la passion et le second degré sont, en effet, bien souvent mis à profit, avec un succès qui ne se dément pas, principalement pour augmenter l'engagement personnel au service de la productivité de l'entreprise. [...]

Benjamin Taupin, www.lemonde.fr, 25/06/2015

Document 5

90 % des produits Michel et Augustin sont fabriqués en France

• L'Usine nouvelle : Vous avez bâti votre notoriété avec des produits gourmands et naturels, au positionnement décalé par rapport aux grandes marques. Comment sont-ils développés ?

Michel de Rovira : Nous possédons une équipe dédiée à notre siège de Boulogne-Billancourt. Une dizaine de chefs de produits assure le développement de chaque produit. Ce sont souvent des ingénieurs agronomes qui ont des compétences en marketing. Nous leur faisons tous passer un CAP de pâtissier. Nous souhaitons que tous nos salariés, même ceux qui n'ont rien à voir avec le développement produit, passent ce diplôme d'ici trois à quatre ans. C'est important de connaître la base du métier et de rester connecté avec le terrain, même quand on s'occupe de finances ou de logistique. [...]

• Vous avez fait le choix de ne pas posséder d'usines. Est-ce définitif ? Comment travaillez-vous avec vos sous-traitants ?

Nous avons tissé de véritables relations de partenariats avec eux. Nous travaillons avec une dizaine d'industriels que nous souhaitons garder secrets. Ils possèdent une quinzaine d'usines. La majorité est en France, à trois exceptions près, pour certains savoir-faire, au Portugal, aux Pays-Bas et en Espagne. 90 % de nos produits sont fabriqués en

France. Il s'agit aussi bien de PME de 1 million d'euros de chiffre d'affaires, que de plus grands groupes de 1,5 milliard d'euros. Nous les sélectionnons en fonction de leur savoir-faire et de la qualité des ingrédients qu'ils utilisent. Nos plus anciens partenaires travaillent avec nous depuis 2009. [...]

• Il y a deux ans, Artemis, la société holding du groupe Pinault, a pris une participation majoritaire dans votre entreprise, pour financer votre développement. Quels sont vos projets ?

Artemis est entré à 70 % du capital, avec un projet d'investissement de 12 millions d'euros pour nous donner les moyens d'assurer notre développement. Notre priorité est notre développement commercial. [...] Nous sommes en pleine phase de recrutement de commerciaux.

• Quels sont vos objectifs pour les années à venir ?

En 2015, nous devrions atteindre 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit une hausse de 42 % d'ici à fin août. 10 % de notre activité est à l'export, principalement sur la Belgique et la Suisse. Notre objectif est d'atteindre 100 millions d'euros d'ici trois à quatre ans, dont 25 % à l'export, grâce aux États-Unis, où nous avons une antenne depuis le début d'année et à plusieurs grandes villes asiatiques et du Moyen-Orient. [...]

Adrien Cahuzac, www.usinenouvelle.com, 17/09/2015

Document 6

Michel et Augustin : de l'efficacité d'une stratégie RH

Michel et Augustin a grandi (explosion à l'export, entrée sur le marché américain...) mais a également changé de structure de gouvernance (rachat par Artémis, le holding de la famille Pinault).

- Le recrutement : fonction clé de la GRH

Contrairement à de nombreuses entreprises qui minimisent la phase de recrutement (externalisation, chargé de recrutement junior...), l'entreprise considère que le recrutement est la phase la plus « précieuse » d'une politique RH. Elle demande une attention particulière, la mobilisation de tous et de la lenteur car ce qui est en jeu c'est l'adéquation « fit-culturel » entre le candidat et l'entreprise. [...] Après les classiques « entretien RH » et « entretien opérationnel », l'entreprise ouvre la sélection à différents collaborateurs de l'entreprise. Selon le DRH de Michel et Augustin, « on n'hésite pas à faire rencontrer l'équipe aux candidats. Cela peut prendre

la forme d'un dîner ou d'un déjeuner informel avec plusieurs personnes, un peu emblématiques de l'entreprise, dont on est sûr côté valeurs qu'elles seront garantes de la culture de l'entreprise ». Au final, la décision est prise collectivement. Tous les « trublions » ont potentiellement leur mot à dire. Le candidat doit démontrer qu'il ne veut pas être un salarié mais qu'il rejoint une Aventure et qu'il se comportera comme un intrapreneur (porteur d'idées, attitude non passive, prise d'initiatives...). Les lieux d'implantation de l'entreprise (banane-raie dans le vocabulaire de l'entreprise : Paris, Lyon, New York) sont à la fois des espaces de travail, des lieux de réception permettant de créer des échanges avec le consommateur (portes ouvertes mensuelles accueillant plus de 500 personnes), des lieux festifs loués à d'autres entreprises pour organiser des conférences décalées.

*Michel Barabel, Olivier Meier,
www.business.lesechos.fr, 06/02/2015*

Corrigé – Vers le bac !

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

Michel et Augustin : les trublions du goût

Caractérisez l'organisation Michel et Augustin : type d'organisation, champ d'action, ressources, activités et performances.

Type d'organisation	Organisation à finalité lucrative
Champ d'action géographique	Michel et Augustin est une entreprise au rayonnement international, dont le siège social est à Boulogne-Billancourt.
Ressources humaines	Michel et Augustin emploie environ 90 salariés, très qualifiés. La direction préconise que chaque collaborateur passe un CAP de pâtissier.
Ressources techniques	Michel et Augustin dispose d'un siège social à Boulogne-Billancourt, de logiciels et de recettes.
Ressources financières	Michel et Augustin réalise un chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros en 2015. Le groupe Artémis a investi 12 millions d'euros en 2012 dans Michel et Augustin.
Activités	- biscuits - produits laitiers
Performances	Progression du CA de 2015 à 2018 : de 40 millions à 100 millions d'euros, 25 % à l'export d'ici 2018, pas d'information sur les bénéfices.

Étudiez les finalités de Michel et Augustin.

Michel et Augustin poursuit une finalité lucrative : l'entreprise produit des biens destinés à satisfaire ses clients dans le but de dégager un profit.

Michel et Augustin poursuit aussi une finalité sociale aux membres de sa tribu (les salariés) qui s'épanouissent au travail. Ainsi, la pérennité de Michel et Augustin repose aussi sur l'efficacité de ses salariés.

Identifiez l'organisation du travail mise en place chez Michel et Augustin.

L'entreprise a mis en place une organisation du travail flexible qui permet d'adapter les ressources humaines aux évolutions du marché.

Cette flexibilité s'appuie notamment sur :

- un intrapreneur (porteur d'idées, attitude non passive, prise d'initiatives...);
- une connaissance du terrain avec passage du CAP de pâtissier pour les collaborateurs ;
- une culture d'entreprise prônant la transparence et le partage.

Montrez que le choix de cette organisation du travail est un facteur de performance pour Michel et Augustin.

La mise en place d'une organisation flexible est indispensable pour s'adapter aux goûts des consommateurs. La flexibilité est favorable à la prise d'initiative rapide par les salariés, afin de faire face à la concurrence des industriels du secteur agroalimentaire.

Cette organisation du travail flexible améliore aussi la motivation des salariés notamment avec les bananeraies (espaces de vie et de détente). Les salariés sont poussés à avoir des comportements innovants et passionnés. Le plaisir dans le travail est favorisé (« fun »).

Identifiez les difficultés de Michel et Augustin dans le domaine des ressources humaines.

L'entreprise doit passer d'une logique entrepreneuriale à une logique managériale car elle devient une PME. Le mécanisme de coordination des tâches par ajustement mutuel ne suffit plus avec la croissance de l'entreprise et sa nouvelle gouvernance (prise de participation par Artémis). Désormais en recrutant des personnes très compétentes, le mécanisme de coordination des tâches s'appuie sur la standardisation des compétences. Avec la croissance de l'entreprise, il faudra veiller à ne pas perdre la culture d'entreprise des « trublions du goût ».

Enfin, il ne faudrait pas que, sous couvert de « fun », les salariés soient amenés à trop intensifier leur travail, ce qui pourrait nuire alors aux performances de l'entreprise.

Mettez en évidence les solutions proposées par les dirigeants de Michel et Augustin.

L'entreprise se veut humaniste afin de dépasser les limites de l'organisation taylorienne du travail. Les fondateurs misent sur leur politique RH, et particulièrement sur la qualité du processus de recrutement, afin de recruter des collaborateurs qui partagent les valeurs de l'entreprise. La décision du recrutement est finalement collective grâce aux entretiens opérationnels et aux repas, destinés à mieux connaître les candidats. Le risque est lié à l'effacement des frontières entre la vie familiale et la vie professionnelle, mais pour le moment la pérennité de Michel et Augustin semble assurée.

Vers le BAC!

THÈME 1

THÈME 2

THÈME 3

Crocs élargit sa gamme

Début 2009, Crocs est au bord du dépôt de bilan. Victime de la crise et de la qualité de ses sabots, les dirigeants tentent de relancer la marque et d'engager la reconquête de la clientèle en élargissant leurs gammes.

À l'aide de vos connaissances et des documents, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes.

- 1 Repérez la finalité et le métier de l'organisation Crocs.
- 2 Dégagez les avantages concurrentiels à partir de l'analyse des ressources et des compétences de l'organisation.
- 3 Présentez et analysez le problème de management auquel est confronté Crocs en 2008.
- 4 Repérez les différentes décisions prises par l'organisation pour résoudre le problème de management et expliquez en quoi elles relèvent du management stratégique.
- 5 Identifiez les enjeux de la mise en place d'un système d'information chez Crocs.
- 6 Analysez la performance de la nouvelle stratégie mise en place par Crocs.

Document 1

Présentation de Crocs

En 2001, l'entreprise canadienne Créations Foam, dont les fondateurs Andrew Reddyhoff et Marie-Claude de Billy ont mis au point un plastique anti-tache et antibactérien, lance une sorte de gros sabot moulé en plastique expansé, conçu pour les activités nautiques et l'extérieur. Ce sabot a la particularité d'être fait pour être porté pieds nus. Il a de nombreuses ouvertures pour laisser passer l'eau et l'air, et est muni d'une semelle antidérapante. En 2002, ils décident de vendre leur brevet à trois américains originaires du Colorado, Lyndon Hanson, Scott Seamans et George Boedecker. Crocs voit le jour et la grande aventure commence ! Immédiatement, le succès est au rendez-vous pour ce sabot, nommé modèle Cayman, au style pourtant improbable. En 2003, c'est la ruée sur ces étranges chaussures confortables tout en étant tendance. Rapidement, la gamme de produits s'enrichit de nouveautés. L'entreprise améliore

sa logistique (nouveaux entrepôts, accélération de la fabrication, délais de livraisons diminués) et embauche une équipe de cadres supérieurs. Elle va même jusqu'à racheter Créations Foam. En 2005, le magazine américain *Footwear* lui décerne la distinction « marque de l'année ». Déclinées dans plus d'une vingtaine de couleurs, les chaussures sont bientôt arborées par Jack Nicholson et George Bush, figurent dans le feuilleton phare « Desperate Housewives », tandis que l'influente présentatrice Oprah Winfrey en fait l'article aux téléspectatrices. Les infirmières ne jurent que par elles, les médecins louent leurs vertus ergonomiques et les enfants collectionnent les boutons Jibbitz pour en orner les trous. La même année, la vague des sabots Crocs déferle en France. En 2014, Crocs c'est 1,07 milliard d'euros (1,2 milliard de dollars) de chiffre d'affaires, 4 000 salariés et plus de 300 millions de paires vendues dans plus de 90 pays depuis sa création.

www.puretrend.com

Document 2

Le Croslite : une résine poids plume

Le Croslite est la résine qui sert à fabriquer les chaussures Crocs. C'est une matière qui est la propriété exclusive de la marque qui en possède le brevet, comme l'indique les lettres TM (marque déposée) apposées à droite du mot Croslite™. C'est une résine à cellules fermées et antimicrobienne qui n'est ni du plastique ni du caoutchouc. Ses propriétés lui permettent de résister aux odeurs, en inhibant le développement des bactéries. C'est aussi un matériau qui absorbe l'impact et a été développé pour un amorti maximum. Selon les tests effectués, le pouvoir d'absorption des chocs du Croslite est 40 % supérieur à celui des autres chaussures. Les chaussures en Croslite épousent avec le temps la forme des pieds de son propriétaire.

© Foucher

Document 3

2008, l'année de la tourmente

Lancées aux États-Unis en 2002, alors que le pays sortait de la récession, les Crocs ont rapidement séduit les consommateurs du monde entier. En sept ans, 100 millions de paires ont été vendues. En 2006, au plus fort de l'euphorie financière, la société est entrée en Bourse. Les 200 millions de dollars ainsi levés auprès du public lui ont permis de construire des usines au Mexique et en Chine, puis d'ouvrir des centres de distribution aux Pays-Bas et au Japon. Crocs a vu grand au risque de saturer le marché. En 2008, la demande s'effondre et la concurrence à bas prix fait rage. Le problème, avec un produit quasi indestructible (durée de vie moyenne d'une paire de Crocs : 10 ans), c'est que le consommateur n'a pas besoin de le remplacer. Personne n'a besoin d'une seconde paire de Crocs en période de récession. Le groupe perd 185 millions de dollars et supprime 2 000 emplois.

© Foucher

Document 4

Crocs reprend pied

L'ancien dirigeant de Reebok est recruté en mars 2009 pour sortir la société du Colorado de l'ornière. Les opérations de déstockage des invendues (27 millions de paires), notamment, ont coûté très cher. Le nouveau dirigeant va devoir commencer par régler le problème de la dette puis restaurer les relations avec les distributeurs, un point sensible et essentiel pour l'avenir de Crocs. Des usines peu rentables sont fermées au Canada et au Brésil ; la production est majoritairement délocalisée dans des zones où la main-d'œuvre est bon marché (60 à 65 % en Chine ; 10 à 15 % au Vietnam), en plus de l'Italie ou du Mexique. Mais c'est en sortant d'une stratégie mono-produit, bon marché et saisonnier que dès 2010 Crocs reprend pied, sans abandonner son matériau de prédilection : le « Croslite ». Les sabots, dominés par le modèle « Cayman », ne pèsent plus que 50 % en volume des ventes, mais Crocs propose aussi des chaussures plus traditionnelles à la semelle en résine : du tissu, voire du cuir, habille des modèles pour femme, homme et enfant, allant des sneakers aux talons hauts compensés couverts de liège, en passant par des san-

dales, ballerines et bottes pour toute la famille. Les couleurs restent souvent flashy, mais les formes se sont assagies. La marque, qui vend aussi des sabots fourrés, a par la même occasion réduit sa dépendance à la saisonnalité : les articles d'été ne représentent plus que 65 % des ventes. Du prêt-à-porter aux coques pour smartphones et pochettes pour tablettes, une flopée de nouveaux produits sont venus élargir la gamme. Mais pour grandir, la marque ne compte pas uniquement sur son nom et ses nouvelles collections. Crocs multiplie aussi les achats de licences. Des chaussures à l'effigie de Mickey, Spiderman ou Dora l'exploratrice doivent séduire les enfants. D'autres, marquées du logo des équipes de baseball ou de football américain sont destinées aux supporters.

En Europe, où Crocs aligne 34 magasins en propre et 92 franchises, une offensive est lancée en France : la marque a rouvert trois magasins après en avoir fermé autant lors de ses difficultés. À Nice, le premier grand « Crocs Store » est ouvert : un nouveau concept de magasin, où 250 modèles se dévoilent à la fois sur portants, étagères et grands écrans numériques.

© Foucher

Document 5

Crocs fiabilise l'approvisionnement de ses canaux de distribution

Grâce à un véritable progiciel de gestion, le fabricant de chaussures recourt à la réservation de stocks pour mieux répondre à la demande de ses clients (distributeurs). C'est après avoir frôlé la faillite début 2009 que Crocs décide de renforcer sa chaîne d'approvisionnement. Quelques mois plus tôt, l'incroyable engouement pour les chaussures de plage aux couleurs psychédéliques commençait à retomber. Habitué à une croissance débridée, le fabricant des sabots en résine souple réalise alors que sa *supply chain* (chaîne d'approvisionnement) n'est pas taillée pour encaisser les changements brusques de tendance et de conjoncture. À cette époque, la gestion des commandes passe par des traitements manuels, souvent à l'origine de temps de réponse importants et d'informations peu fiables. Ce qui entraîne une multiplication d'erreurs et une insatisfaction grandissante des clients, notamment parmi les grossistes. De plus, au-delà de ces problèmes opérationnels, Crocs n'est pas en mesure de fournir à ses clients des données sur la disponibilité des produits, ni de garantir que les quantités promises seront livrées aux dates prévues.

© Foucher

Document 6

2014 : Crocs ferme une centaine de magasins

L'enseigne de chaussures Crocs va fermer près de 100 magasins sur les 600, supprimer 180 emplois sur 4 000 et limiter son assortiment aux fameux sabots en plastique. Crocs a annoncé attendre de ces mesures 4 millions de dollars d'économies en 2014 ainsi que 10 millions supplémentaires l'année suivante. Les résultats de Crocs au deuxième trimestre 2014 ont été décevants : malgré une hausse du chiffre d'affaires de 3,6 % à 377 millions de dollars (280 millions d'euros), le bénéfice a chuté de 44 % à 19,7 millions de dollars (15 millions d'euros). Un recul que l'entreprise attribue à l'échec de sa tentative de diversification : Crocs a lancé une gamme de chaussures plus « mode » sur

le marché. Toutefois, les clients n'ont pas accroché et ont continué à associer la marque aux fameux sabots en plastique multicolores, qui ont fait sa renommée, et non à des chaussures de ville plus habillées. Changement de stratégie : à présent Crocs veut retourner à ses origines en limitant sa gamme aux chaussures en plastique décontractées qui ont fait son succès et en supprimant sa ligne plus élégante Elite. Elle entend ainsi réduire drastiquement le nombre de modèles de chaussures de 30 à 40 %. La diversification se solde donc sur un échec car ces modèles étaient « trop gros pour l'entreprise ». La société a choisi de redevenir plus petite afin de retrouver sa rentabilité. Un retour à la croissance est attendu en 2016.

© Foucher

Corrigé – Vers le bac !

Thème 1 Thème 2 Thème 3

Crocs élargit sa gamme

Repérez la finalité et le métier de l'organisation Crocs.

Crocs a une finalité économique. Son objectif est de faire du profit afin de rendre l'organisation pérenne. En 2014, Crocs réalise un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros. Les résultats sont cependant en baisse de 44 %. Le métier de Crocs est la fabrication de chaussures en résine à cellules fermées et antimicrobienne, qui n'est ni du plastique ni du caoutchouc.

Dégagez les avantages concurrentiels à partir de l'analyse des ressources et des compétences de l'organisation.

Une organisation dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permettent de se distinguer de la concurrence. Les avantages concurrentiels se dégagent à partir de l'analyse des ressources et des compétences de l'organisation.

Ressources	Compétences
<ul style="list-style-type: none">• humaines : Crocs emploie près de 4 000 salariés dont bon nombre de cadres supérieurs.• matérielles : Crocs dispose d'usines au Mexique et en Chine, de centres de distribution aux Pays-Bas et au Japon, ainsi que de nombreuses machines.• financières : Crocs est entré en Bourse en 2006 et a levé 200 millions de dollars auprès du public.• immatérielles : Crocs détient un brevet, le « Croslite », qui est un procédé de moulage permettant de fabriquer des chaussures en plastique moulé antibactérien.	Savoir-faire : Crocs dispose d'un service marketing brillant, qui a su faire d'un sabot en plastique hideux, un objet de mode que les célébrités s'arrachent. La marque a aussi su inventer les petits clous (jibbitz) à enfoncer dans les chaussures.

Le principal avantage concurrentiel que l'on peut retenir est un avantage fonctionnel, lié au produit : les Crocs sont faites à partir d'une résine à cellules fermées et antimicrobienne, qui n'est ni du plastique ni du caoutchouc. Ses propriétés lui permettent de résister aux odeurs, en inhibant le développement des bactéries. C'est aussi un matériau qui absorbe l'impact et a été développé pour un amorti maximum. Selon les tests effectués, le pouvoir d'absorption des chocs du Croslite est 40 % supérieur à celui des autres chaussures. Ces caractéristiques sont distinctives.

On peut acheter les Crocs pour des raisons fonctionnelles et avoir à tout moment besoin de ces chaussures. Cet avantage est en plus durable.

Présentez et analysez le problème de management auquel est confronté Crocs en 2008.

Crocs est confronté à un problème majeur : la qualité de ses produits. Les Crocs ont une durée de vie moyenne de dix ans. Les sabots sont quasi inusables. Les dirigeants n'ont jamais mené de réflexion stratégique concernant les innovations à apporter pour inciter les clients à renouveler leur paire de Crocs, mais aussi pour contrer les copies de Crocs à bas prix et conserver ainsi un avantage concurrentiel.

Repérez les différentes décisions prises par l'organisation pour résoudre le problème de management et expliquez en quoi elles relèvent du management stratégique.

Afin de surmonter la crise qu'ils traversaient, les dirigeants ont pris un certain nombre de décisions stratégiques :

- fermeture d'usines peu rentables au Canada et au Brésil ;
- délocalisation dans des zones où la main-d'œuvre est bon marché (60 à 65 % de Chine ; 10 à 15 % du Vietnam), en plus de l'Italie ou du Mexique ;
- fin de la stratégie monoproduit : Crocs propose aussi des chaussures plus traditionnelles à la semelle en résine : du tissu, voire du cuir habillent des modèles pour femme, homme et enfant, allant des sneakers aux talons hauts compensés couverts de liège, en passant par des sandales, ballerines et bottes pour toute la famille ;
- achats de licences : chaussures à l'effigie de Mickey, Spiderman ou Dora l'exploratrice doivent séduire les enfants ;
- ouverture de nouveaux points de vente : une offensive est lancée en France, où la marque a rouvert trois magasins, après en avoir fermé autant lors des périodes de difficultés ;
- mise en place d'un progiciel de gestion.

L'ensemble de ces décisions relèvent du management stratégique car :

- elles sont prises par les dirigeants ;
- elles engagent l'organisation sur le long terme donc la survie de l'organisation ;
- elles mobilisent des ressources importantes (recherche et développement pour les nouveaux modèles, ressources financières pour l'achat des licences ou l'ouverture des points de vente, achat d'un progiciel de gestion) ;
- elles sont peu réversibles.

Identifiez les enjeux de la mise en place d'un système d'information chez Crocs.

Un des objectifs du nouveau dirigeant, nommé en 2009, était de restaurer les relations avec les distributeurs, un point sensible et essentiel pour l'avenir de Crocs. La mise en place d'un progiciel de gestion répond en partie à cet objectif en fiabilisant l'approvisionnement des différents canaux de distribution. Cette fiabilisation améliorera la satisfaction des clients, notamment parmi les grossistes.

Le progiciel permettra :

- d'automatiser le processus de saisie de commandes qui, fait manuellement, était source d'erreurs ;
- de fournir des données fiables sur la disponibilité des produits aux grossistes.

Le système d'information va permettre d'améliorer l'organisation de Crocs et donc d'améliorer sa performance.

Analysez la performance de la nouvelle stratégie mise en place par Crocs.

La stratégie mise en place par Crocs est une stratégie d'élargissement de gammes ou stratégie de diversification.

Malgré une hausse du chiffre d'affaires de 3,6 % à 377 millions de dollars (280 millions d'euros) au premier trimestre 2014, cette stratégie n'a pas permis de maintenir le bénéfice à un niveau élevé puisqu'il a chuté de 44 % à 19,7 millions de dollars (15 millions d'euros).

Cette stratégie est un échec puisque en 2014 Crocs va :

- fermer près de 100 magasins sur les 600 ;
- supprimer 180 emplois sur 4 000 ;
- limiter son assortiment aux fameux sabots en plastique.

Cet échec repose sur plusieurs erreurs stratégiques :

- **L'erreur produit** : Crocs a voulu diversifier son offre en pensant pouvoir bénéficier de la renommée de la marque. Mais ils ont oublié que ce qui est à la mode, ce n'est pas la marque mais le sabot rigolo en lui-même et les avantages fonctionnels qu'il propose. Associer la marque Crocs à des bottes en cuir, ou encore à des vêtements, n'a aucun sens.
- **La diversification a consommé beaucoup de ressources** : après avoir fermé certains magasins, Crocs en a rouvert d'autres encore plus grands, nécessitant encore plus de stocks, à l'image du magasin Crocs Store de Nice où plus de 250 modèles sont exposés. Crocs a vu trop grand.

Mots-clés

A

Action collective : action commune des membres d'un groupe pour atteindre des objectifs communs. 12

Actions correctrices : mesures prises afin de corriger les écarts constatés. 88

Adhérent : membre d'une association qui bénéficie de services en échange du paiement d'une cotisation. 54

Aide à la décision : le système d'information aide les décideurs dans les choix stratégiques, et fournit aux membres de l'organisation l'information voulue, en temps voulu, à l'endroit voulu. 98

Association : organisation regroupant des personnes ayant un projet commun, sans volonté de faire du profit. 54

B

Bénévole : personne qui participe à l'action d'une organisation sans paiement de rémunération. 54

Biens : permettent de satisfaire les besoins matériels ou immatériels comme les services. 34

C

Centralisation du pouvoir de décision : le dirigeant prend seul toutes les décisions dans l'organisation. 132

Configuration structurelle rigide : le pouvoir de décision est centralisé dans l'organisation. 132

Configuration structurelle souple : le pouvoir de décision est décentralisé dans l'organisation. 132

Contrôle stratégique : dernière étape du processus de décision permettant de vérifier si les politiques mises en œuvre ont permis d'atteindre les objectifs fixés. 88

D

Décision stratégique : décision prise par les dirigeants qui engage l'organisation sur le long terme, qui est irréversible et nécessite un niveau de ressources élevé. 78

Délégation d'autorité : le manager confie tout ou partie de son pouvoir de décision à une autre personne, qui lui en rend compte. 132

Démarche qualité : processus d'amélioration continu de la qualité pour satisfaire l'utilisateur ou le client. 112

E-F

Externalisation : une organisation confie une partie de sa production ou d'une fonction à des prestataires extérieurs (recrutement, logistique, comptabilité, SI, etc.). 112

Facteurs de contingence : facteurs internes ou externes qui influencent les décisions et les actions de l'organisation. 22

Finalité : raison d'être d'une organisation qui justifie son existence et qui varie selon le type d'organisation. 12

Flexibilité : capacité de l'organisation du travail à adapter la production et l'emploi pour s'adapter à la demande. 122

Flux poussés : méthode de pilotage de la production anticipée selon une prévision de la demande. 112

Flux tendus : méthode de pilotage de la production déclenchée par la demande réelle (commande) du client. 112

I

Indicateurs d'évaluation : quantitatifs ou qualitatifs, ils mesurent le niveau de réalisation des objectifs. 88

Information imparfaite : information absente, non fiable et non pertinente. 78

M

Macroenvironnement : caractéristiques générales de l'économie et de la société regroupées sous l'acronyme PESTEL pouvant influencer l'organisation. 68

Management opérationnel : ensemble des décisions prises aux niveaux intermédiaires ayant un impact sur la gestion quotidienne

de l'organisation, et qui permettent la mise en œuvre des décisions stratégiques. 22

Management stratégique : ensemble des décisions prises par la direction et qui impactent toute l'organisation sur du long terme (décisions difficilement réversibles). 22

Microenvironnement : individus ou groupes d'individus proches et en relation directe avec l'organisation influant sur la fixation de ses objectifs stratégiques. 68

O

Objectifs stratégiques : buts à atteindre quantitatifs ou qualitatifs, fixés par les dirigeants et à une échéance supérieure à deux ans (long terme). 68

Organisation : ensemble de personnes qui agissent de manière organisée, pour atteindre un objectif commun en utilisant des ressources durables dans un cadre juridique stable. 12

P-R

Polyvalence : capacité des salariés à réaliser des tâches différentes. 122

Profits : bénéfices réalisés par l'entreprise grâce à son activité. 34

Ressources : humaines, financières, matérielles et immatérielles, elles sont nécessaires pour permettre le fonctionnement de l'organisation. 12

S

Service public : organisation publique qui assure une activité d'intérêt général. 44

Stratégie délibérée : stratégie planifiée. 78

Stratégie émergente : stratégie qui s'adapte à l'environnement. 78

Syndicat : association de personnes ayant pour but de défendre les intérêts de ses membres. 54

Système d'information : ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, humaines) de données et de procédures permettant aux différents acteurs de l'organisation d'accéder à l'information et de l'échanger. 98

T

Taylorisme (Organisation Scientifique du Travail) : organisation rigide du travail qui repose sur trois principes : division du travail horizontale, division du travail verticale et salaire au rendement. 122

Toyotisme : organisation flexible du travail et de la production qui repose sur la responsabilisation et la polyvalence des travailleurs. La production est pilotée par la demande et fonctionne en flux tendus. 122

U-V

Usager : personne qui utilise un service d'une organisation publique, par opposition au client qui utilise les services d'une organisation privée. 44

Valeur ajoutée : richesse créée par l'entreprise. 34

Veille stratégique : action continue d'observation et d'analyse de l'environnement. 88