



Tremplin 

Tle STMG

Management des organisations

GUIDE PÉDAGOGIQUE

Sous la direction de
G. Merle

S. Delpeyroux
M. Grandgenèvre
A. Jennequin
R. Paquot
I. Pesséat
G. Splieth
J. Yakine

Je me connecte !

Dans ce manuel, des **ressources vidéo** en accès direct pour tous



FOUCHER

Tremplin

T^{le} STMG

Management des organisations

Guide pédagogique

Sous la direction de
G. Merle

S. Delpeyroux
M. Grandgenèvre
A. Jennequin
R. Paquot
I. Pesséat
G. Splieth
J. Yakine



Sommaire

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

1	Qui sont les dirigeants et comment s'exprime leur pouvoir de direction ?	5
1.	Organes de direction et statut des dirigeants des différentes formes d'organisations	6
2.	Différents styles de direction des dirigeants des organisations	9
3.	Influence de la personnalité des dirigeants et de la spécificité de leur organisation	10
	Entraînez-vous Le management à la Steve Jobs est-il vraiment un exemple ?	14
	Entraînez-vous ! – Corrigé	15
	Synthèse rédigée	16
2	Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs de l'organisation ?	19
1.	Les attentes des différents acteurs de l'organisation	20
2.	Les points communs et les oppositions des attentes de ces acteurs	22
3.	Les conséquences de l'appartenance à plusieurs groupes	24
	Entraînez-vous La limitation des coûts chez Mondelez pour augmenter le bénéfice	28
	Entraînez-vous ! – Corrigé	29
	Synthèse rédigée	30
3	Comment orienter le management des emplois et des compétences ?	33
1.	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	34
2.	Adapter les ressources humaines aux besoins de l'organisation	36
3.	La GPEC et la responsabilité sociale	39
	Entraînez-vous La GPEC chez Safran	42
	Entraînez-vous ! – Corrigé	43
	Synthèse rédigée	44
4	Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?	47
1.	La politique de rémunération de l'entreprise, facteur de motivation	48
2.	Les autres facteurs de motivation des salariés	51
	Entraînez-vous La rémunération est-elle le seul élément qui motive les salariés ?	56
	Entraînez-vous ! – Corrigé	57
	Synthèse rédigée	58
	Vers le Bac Thème 5	61
	Vers le bac – Thème 5 – Corrigé	65

Thème 6 Le processus et le diagnostic stratégiques

5	Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?	67
1.	Le diagnostic, première phase du processus stratégique	68
2.	La deuxième phase du processus stratégique : fixer des objectifs	70
3.	La troisième phase du processus stratégique : faire un choix stratégique	72
	Entraînez-vous L'échec du processus stratégique de Kodak	76
	Entraînez-vous ! – Corrigé	77
	Synthèse rédigée	78

6	Comment bâtir une stratégie permettant de se différencier des concurrents ?	81
1.	La distinction de l'organisation grâce à l'avantage concurrentiel	82
2.	La stratégie des organisations basée sur l'avantage concurrentiel	84
3.	La nécessité de préserver son avantage concurrentiel	86
	Entraînez-vous La ville de Bordeaux parmi les plus séduisantes au monde	90
	Entraînez-vous ! – Corrigé	91
	Synthèse rédigée	92
7	Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?	95
1.	Le diagnostic interne	96
2.	Le diagnostic externe	99
	Entraînez-vous Les drones Parrot rencontrent un « trou d'air »	104
	Entraînez-vous ! – Corrigé	105
	Synthèse rédigée	106
	Vers le Bac Thème 6	109
	Vers le bac – Thème 6 – Corrigé	113

Thème 7 La stratégie des organisations

8	Quelles options stratégiques choisir pour les entreprises : la spécialisation ou la diversification ?	115
1.	La stratégie de spécialisation	116
2.	La stratégie de diversification	119
	Entraînez-vous Le Parfait, le bocal qui fait de la résistance	124
	Entraînez-vous ! – Corrigé	125
	Synthèse rédigée	126
9	Les stratégies de domination par les coûts et de différenciation : quels enjeux ?	129
1.	La stratégie de domination par les coûts	130
2.	La stratégie de différenciation	133
	Entraînez-vous Nespresso innove pour ses clients	138
	Entraînez-vous ! – Corrigé	139
	Synthèse rédigée	140
10	L'externalisation ou l'intégration pour l'entreprise ?	141
1.	La stratégie d'externalisation	142
2.	La stratégie d'intégration	145
	Entraînez-vous Google veut développer ses applications pour professionnels	150
	Entraînez-vous ! – Corrigé	151
	Synthèse rédigée	152
11	Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?	153
1.	Une démarche stratégique contrainte	154
2.	Des marges de manœuvre stratégiques mais limitées	157
3.	Une démarche stratégique indispensable	159
	Entraînez-vous Réforme territoriale : les pôles de compétitivité sont dans le flou	164
	Entraînez-vous ! – Corrigé	165
	Synthèse rédigée	166
12	Peut-on parler de stratégies pour les associations ?	169
1.	Les marges de manœuvre des associations	170
2.	Les axes de développement	173
3.	Le contrôle des performances	176
	Entraînez-vous Les associations au régime sec	180
	Entraînez-vous ! – Corrigé	181
	Synthèse rédigée	182
	Vers le Bac Thème 7	185
	Vers le bac – Thème 7 – Corrigé	189
	Mots-clés	191

Qui sont les dirigeants et comment s'exprime leur **POUVOIR DE DIRECTION** ?

1



NOTIONS

- dirigeants d'entreprise privée, d'organisation publique, d'association
- styles de direction

Le pouvoir de direction de M. Schneider et de M. Girard

M. Schneider, gérant d'une SARL, bienveillant et calme, et M. Girard, directeur général d'une SA, stressé et autoritaire, sont amenés à comparer la manière dont ils exercent le pouvoir au sein de leurs organisations respectives. Ils constatent plusieurs différences.

J'ai constitué moi-même ma SARL et je fais tout pour être toujours de bonne humeur !



Moi, j'ai été nommé par le conseil d'administration, je suis sous pression.

Mais je prends seul les décisions et peux mener « à la baguette » les salariés...



Moi, je préfère consulter mes salariés avant de prendre une décision.

1 Identifiez le statut du dirigeant de ces différentes organisations.

M. Schneider est un gérant.

M. Girard est un directeur général.

2 Repérez les caractéristiques propres à chaque dirigeant.

M. Schneider est un dirigeant calme, bienveillant et à l'écoute des salariés.

M. Girard est un dirigeant stressé, autoritaire et qui prend seul les décisions.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

Le rôle des dirigeants au sein de l'entreprise

<http://tinyurl.com/jtkpatj> 1'51



3

Identifiez les différents rôles des dirigeants.

Les dirigeants ont pour rôle de mettre en œuvre la stratégie voulue par les actionnaires, de rendre l'entreprise réactive et efficiente, d'influencer la marche générale de l'entreprise et d'atteindre les objectifs qui ont été fixés.

1

Organes de direction et statut des dirigeants des différentes formes d'organisations

A Les entreprises privées

DOC 1 Le statut du dirigeant selon la nature de la société dirigée

Sociétés	Organes de direction	Statuts des dirigeants	Rôles des dirigeants
SARL	Gérance	Gérant	En principe, le gérant jouit des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, sous réserve des pouvoirs accordés par la loi aux associés. Exemple : embaucher des salariés, gérer la trésorerie...
SA	Conseil d'administration	Administrateurs (trois au minimum)	Les administrateurs déterminent les orientations stratégiques de l'activité de la société et veillent à leur mise en œuvre. Exemple : stratégie de diversification.
	Direction générale	Directeur général	En principe, le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, mais dans la limite de l'objet social et des pouvoirs accordés aux administrateurs et aux actionnaires. Il met en œuvre la stratégie. Exemple : choix des investissements nécessaires pour permettre la diversification de l'activité de la société.
SAS	Présidence	Président	Le président représente la société. En principe, il a les pouvoirs les plus larges pour exercer la direction de la société, dans la limite des pouvoirs réservés aux actionnaires. Exemple : achat d'une machine-outil à commande numérique.
Entreprise individuelle	Entrepreneur individuel, selon l'activité exercée, il sera : artisan, commerçant, membre d'une profession libérale		L'entrepreneur individuel dispose des pleins pouvoirs pour diriger son entreprise. Il prend seul les décisions.

1 Surlignez les différents statuts de dirigeant selon la nature de la société.

2 Identifiez le dirigeant qui détient le plus de pouvoir.

L'entrepreneur individuel est le dirigeant qui a la plus de pouvoir, car il jouit des pleins pouvoirs et prend seul les décisions, alors que les autres dirigeants jouissent de pouvoirs plus limités.

B Les administrations publiques

DOC 2 L'organisation des pouvoirs des collectivités territoriales

Chaque collectivité territoriale est dotée d'un organe délibérant (une assemblée, appelée en règle générale « conseil ») et d'un organe exécutif. Ainsi, à la tête de **la commune** on trouve un conseil municipal et un maire, à celle du **département** un conseil [départemental] et le président du conseil [départemental], à celle de **la région** un conseil régional et le président du conseil régional [...].

En premier lieu, le maire, le président du conseil [départemental] et celui du conseil régional sont tout à la fois à la tête d'adjoints (pour le maire) ou de la commission permanente (pour le président du conseil [départemental] et celui du conseil régional), chefs de l'administration locale et présidents de l'assemblée délibérante. [...]

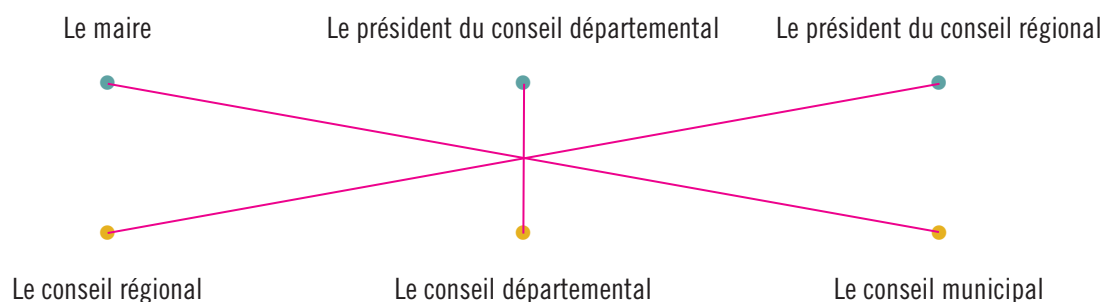
Il résulte de tout cela que les assemblées délibérantes jouent souvent un rôle de ratification des décisions prises par le maire ou le président.



Anne Gazier, *La libre administration des collectivités territoriales* du 29 décembre 2007, www.france-jus.ru

3 Surlignez les trois collectivités territoriales présentées.

4 Reliez les dirigeants à leur organe de direction.



5 Repérez les pouvoirs du maire.

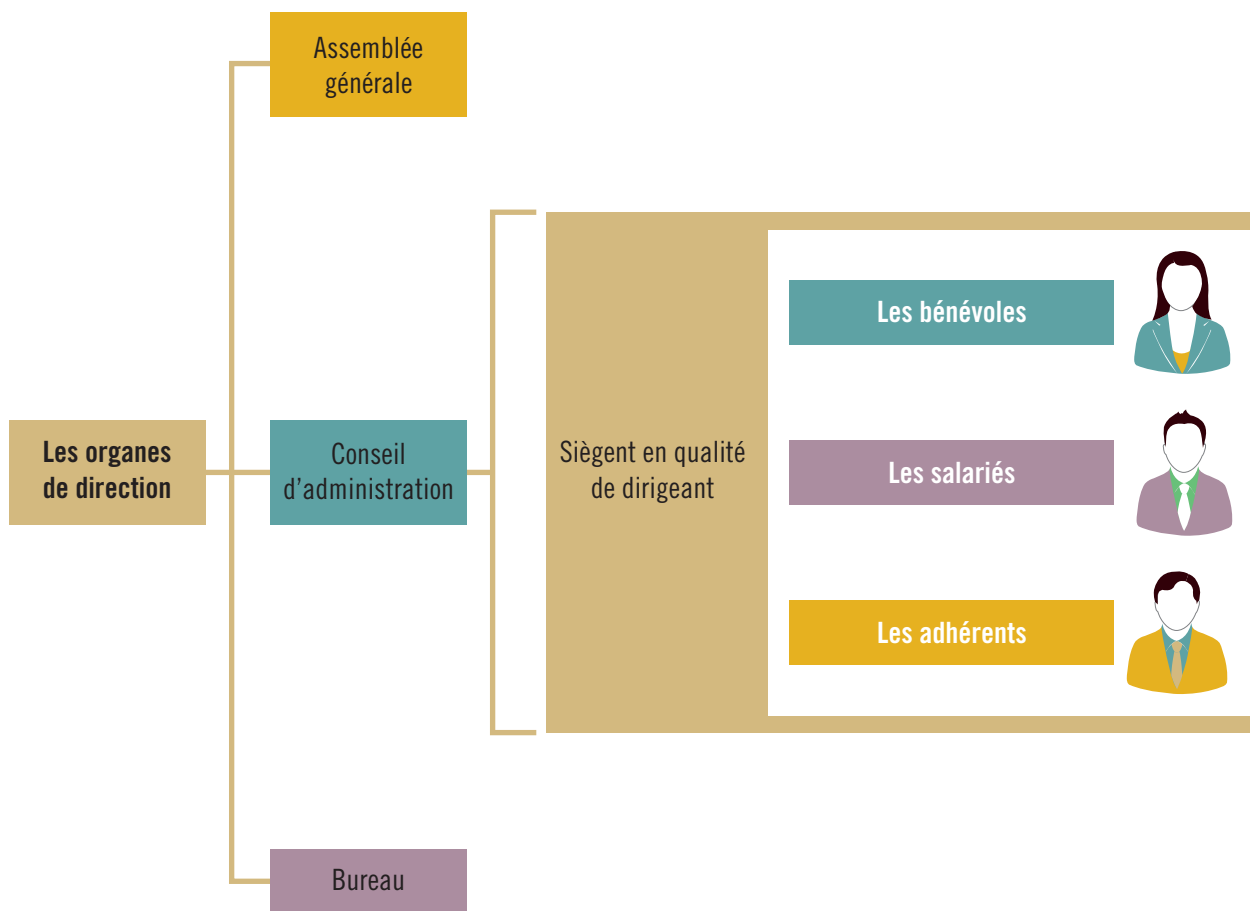
Selon le document, le maire dirige ses adjoints, il est le « chef » de l'administration locale et préside le conseil municipal.

6 Expliquez la phrase soulignée.

Cette phrase signifie que le conseil municipal, par exemple, n'est qu'une chambre d'enregistrement. Autrement dit, le conseil municipal est un organe qui ne fait qu'approuver la décision du maire.

C Les associations

DOC 3 Les organes de direction d'une association



Les pouvoirs des dirigeants des associations, qui siègent dans les différents organes de direction, sont déterminés dans les statuts et dans le règlement intérieur. Les fondateurs de l'association sont libres de définir, dans les statuts, les pouvoirs propres à chaque organe de direction (et à chaque dirigeant).

Toutefois, la loi exige la nomination d'un président afin de représenter l'association envers les tiers.

© Foucher



7 Repérez les différents organes de direction d'une association.

Les différents organes de direction d'une association sont définis par les statuts et le règlement intérieur. En principe, ces écrits constituent un bureau, un conseil d'administration et une assemblée générale. Toutefois, la loi impose la présence d'un président.

8 Identifiez le statut des personnes composant les organes de direction.

Les organes de direction peuvent être composés des adhérents, des salariés et des bénévoles.

2

Différents styles de direction des dirigeants des organisations

DOC 4 Les styles de direction selon Rensis Likert

Rensis Likert est un psychologue américain qui a conceptualisé quatre styles de direction présentés dans le tableau ci-dessous, c'est-à-dire quatre façons dont un dirigeant se conduit avec les salariés pour exercer son pouvoir de décision.

Styles de direction	Caractéristiques du dirigeant à l'égard des salariés	Intégration des salariés à la prise de décision
Autoritaire	Il se comporte comme un tyran. La sanction joue un rôle important. Il instaure un climat de crainte.	Aucune, le dirigeant prend seul la décision.
Paternaliste	Il se comporte comme un bon père de famille. La sanction comme la récompense jouent un rôle important. Il se soucie du bien-être des salariés.	Aucune, le dirigeant prend seul la décision.
Consultatif	Il entretient une relation de confiance avec les salariés. Il met en place le travail en équipe.	Le dirigeant consulte les salariés avant la prise de décision, mais au final il prend la décision seul.
Participatif	Il délègue des pouvoirs aux salariés envers lesquels il a une entière confiance.	Le dirigeant intègre les salariés à la décision en tenant compte de leur avis.

© Foucher

1 Identifiez le style de direction pour lequel les salariés sont le mieux considérés.

Le style de direction pour lequel les salariés sont le mieux considérés est le style de direction participatif car ils ont un véritable pouvoir en matière de prise de décision.

DOC 5 Les conséquences du style de direction

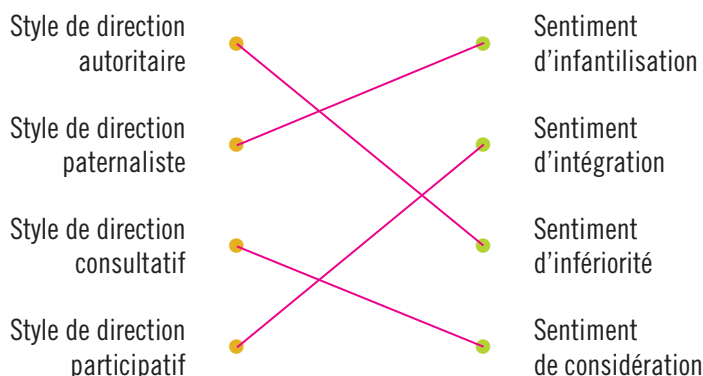
Le style de direction mis en place dans une organisation produit des effets importants sur le comportement des salariés. Ainsi, le dirigeant doit être vigilant sur le style de direction qu'il désire adopter.

Exemple : un style de direction autoritaire peut inspirer la crainte. Les salariés seront démotivés et ne prendront aucune initiative par peur de la réaction du dirigeant.

© Foucher



2 Reliez chaque style de direction au sentiment correspondant pour les salariés.



ITINÉRAIRE BIS



Le style de direction consultatif chez Fenwick

<http://tinyurl.com/j3vgago>

2'31



Influence de la personnalité des dirigeants et de la spécificité de leur organisation

A La personnalité des dirigeants influence le style de direction

DOC 6 Être un dirigeant charismatique



Pour réussir dans son entreprise, un dirigeant doit **faire preuve de certaines qualités personnelles** [...].

Pour être véritablement utiles, ces **talents** [du dirigeant], bien que développés de manière individuelle, voire personnelle, ne prennent sens que s'ils **sont mis au service de l'équipe**. Le dirigeant seul n'est rien. Le collectif est tout. Le [dirigeant] navigue en permanence entre **courage** et **séduction** pour engager ses forces vives sur le terrain des opérations, quelles qu'en soient les conditions d'exécution. En tant que « chef », **il montre l'exemple** par un courage exemplaire et **une motivation sans faille**. Il **donne de sa personne**.

Le leader charismatique empreint de dualité permanente sait utiliser les justes moyens pour atteindre les objectifs qu'il a fixés en tant que stratège. Il devient alors une autre personne pour assurer le passage à l'action.

Raphaële Granger, www.manager-go.com, 15/09/2014

1 Surlignez les caractéristiques d'un dirigeant charismatique selon l'auteur du document.

2 Qualifiez le style de direction dont il est question ici.

Le style de direction évoqué dans le document est le style de direction participatif car l'auteur nous précise que le collectif est tout. À partir de ce constat, on peut déduire que la prise de décision est collective.

3 Démontrez les liens existant entre le charisme du dirigeant et le style de direction.

Le dirigeant charismatique est dans la séduction permanente afin d'atteindre ses objectifs. Ainsi, pour avoir l'adhésion de toute son équipe, par la séduction, il intègre les collaborateurs à la prise de décision. Le dirigeant, pour exercer son charisme, adopte un style de direction participatif.

DOC 7 La prudence du dirigeant influence son style de direction

Un dirigeant d'entreprise peut être prudent, voire craintif face à l'avenir, à l'évolution de l'environnement et face à la capacité de ses subordonnés à être autonomes et réactifs. Ainsi, il souhaite tout contrôler et prend seul les décisions.

© Foucher

4 Qualifiez le style de direction adopté par un dirigeant craintif.

Un dirigeant prudent veut tout contrôler, ainsi il met en place un style de direction autoritaire.

B Les spécificités de l'organisation influencent le style de direction

DOC 8 Les ingrédients pour manager une PME

Éco-Conseil : Quelles sont les caractéristiques qui font qu'une PME nécessite un style de management particulier ?

Abdellatif Mitrab : Le style de management pour les PME se caractérise généralement par une **structure organisationnelle** souvent **informelle**, par un faible recours à la formation des équipes dirigeantes peu nombreuses, bref, par **une centralisation des pouvoirs** et un **organigramme fonctionnel** où **les grandes décisions et les buts généraux sont fixés par le PDG ou la direction générale**. [...] Au niveau de la planification et de l'organisation, **le dirigeant établit les plans à long terme et le programme à court terme**, et les communique à ses subordonnés, afin que ces derniers se chargent de l'exécution. [...]

Quel est le type de management le plus adapté aux PME ?

[...] Un bon manager doit être capable d'utiliser des méthodes d'encadrement différentes en fonction de la situation et de chacun des membres de son équipe pour obtenir les meilleurs résultats possibles. [...]

Mounia Senhaji, www.lematin.ma, 15/09/2016



5 Identifiez le principal style de direction mis en place dans les PME.

Le principal style de direction mis en place dans les PME est le style autoritaire.

6 Surlignez dans le doc 8 les éléments permettant de justifier un tel style de direction.

DOC 9 Le style de direction et la micro-entreprise (TPE)

[En revanche], le dirigeant d'une micro-entreprise, qualifié de micro-entrepreneur dans la plupart des cas, adopte généralement un style de management reflétant sa propre personnalité. [...]

Mounia Senhaji, www.lematin.ma, 15/09/2016

ITINÉRAIRE BIS



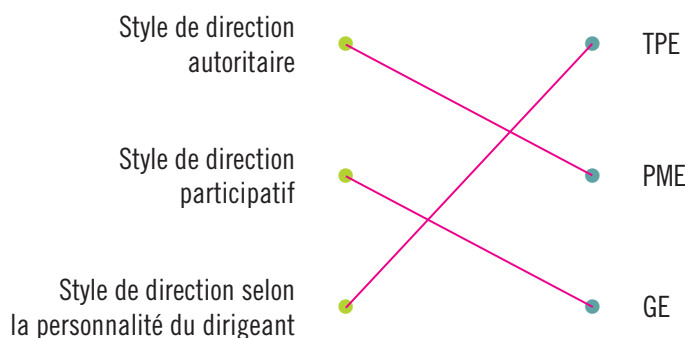
Les styles de direction

<http://tinyurl.com/zc2c8el>



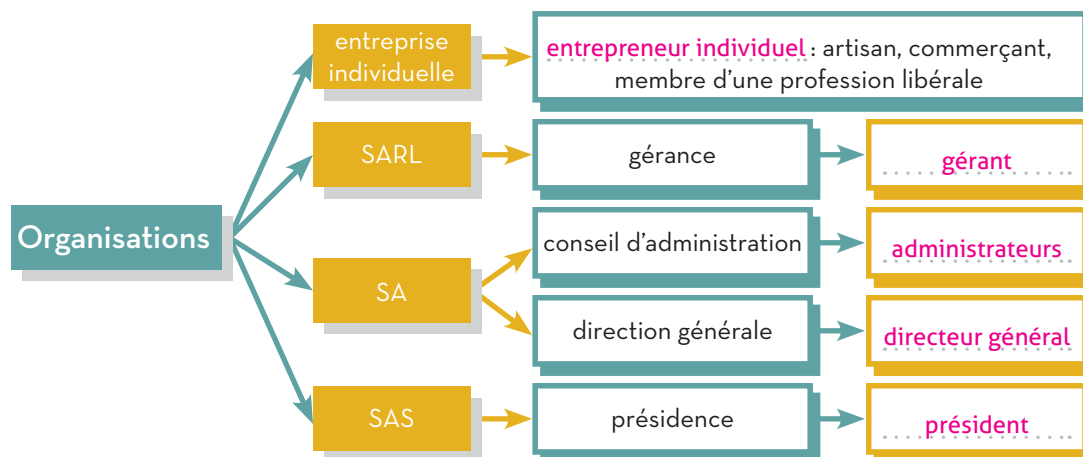
1'59

7 Reliez le style de direction à la taille économique de l'entreprise correspondante.



1

Organes de direction et statut des dirigeants des différentes formes d'organisations



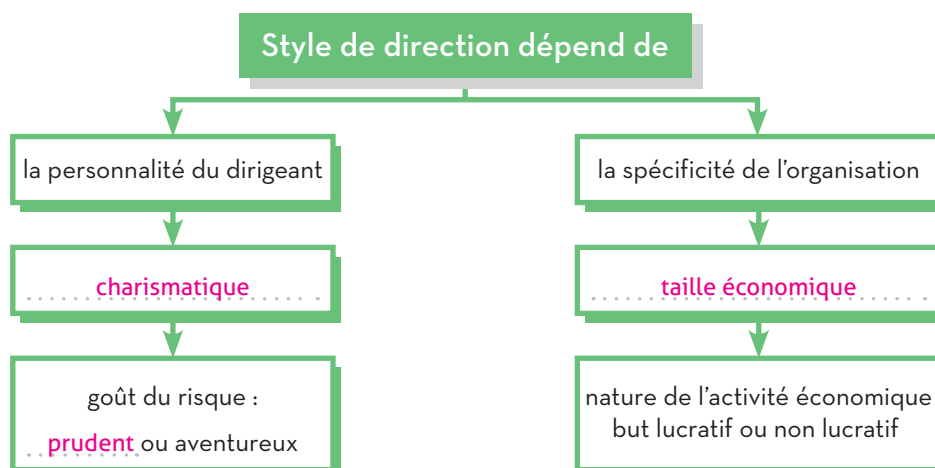
2

Différents styles de direction des dirigeants des organisations



3

Influence de la personnalité des dirigeants et de la spécificité de leur organisation



TESTEZ-VOUS!

Qui sont les dirigeants et comment s'exprime leur pouvoir de direction ? 1

1 Cochez la bonne case.

Propositions	Vrai	Faux
Le directeur général est le dirigeant d'une SARL.		×
L'artisan est un entrepreneur individuel.	×	
Le style de direction consultatif consiste à intégrer obligatoirement les idées des collaborateurs dans la décision finale.		×
Le style de direction consultatif permet de mieux intégrer les salariés.	×	
Le style de direction paternaliste consiste à se conduire comme un père de famille avec les salariés.	×	
Le style de direction paternaliste consiste à ne privilégier que la sanction.		×
Un dirigeant prudent opte plutôt pour un style de direction autoritaire ou paternaliste.	×	

2 Reliez chaque exemple à son style de direction, sachant que l'un d'entre eux est un intrus.

Le dirigeant de la société IPM est souvent très en colère dès qu'un événement imprévu se manifeste. Il sanctionne toujours les salariés dès le moindre retard ou dès le moindre petit défaut de qualité dans le travail. La décision, il la prend seul, car il considère ses salariés incapables de prendre une décision pertinente.

Madame Fati a une très haute considération de ses salariés. Elle leur accorde une entière confiance et les invite à donner leur avis pour chaque décision importante. Elle retient leur avis car elle pense qu'une décision collective est plus efficace qu'une décision unilatérale.

Style de direction participatif

Style de direction consultatif

Style de direction autoritaire

management ENTRAÎNEZ-VOUS!



Le management à la Steve Jobs est-il vraiment un exemple ?

Dans les écoles managériales, on apprend à être un patron participatif, diplomate, disponible, patient, compatissant, qui délègue tout en restant à l'écoute. Des pratiques qui semblent bien loin des méthodes employées par Steve Jobs. Alors, faut-il manager comme lui ? NON, surtout ne pas reproduire ses travers !

- Steve Jobs, un manager colérique

Surnommé « Hero-Shithead-Roller » par ses équipes, Steve Jobs n'était pas connu pour être un entrepreneur sympathique avec ses employés. Au contraire, selon Deborah Coleman, l'une des premières gestionnaires de l'équipe Mac, « il hurlait souvent pendant les réunions, "bande de nuls, vous faites de la m..." quand quelque chose ne lui plaisait pas ». Ce n'était jamais dans la demi-mesure avec lui : autoritaire, impatient et l'obsession de tout vouloir contrôler sont autant de traits de sa personnalité qui font de lui un très mauvais manager. À ne pas reproduire, donc ! [...]

- Un patron obsédé par le contrôle

Les employés pouvaient se faire renvoyer pour n'importe quel motif à partir du moment où la décision provenait de Steve Jobs lui-même. Impatient, il donnait souvent des délais impossibles à respecter et tout le monde en faisait les frais... Perfectionniste, il vérifiait tout mille fois et mettait même un point d'honneur à être la dernière personne à avoir vérifié les tâches de ses employés, qu'il s'agisse de futurs projets innovants ou de la gestion de détails logistiques. Steve Jobs devait avoir un œil sur tout et tout contrôler. Il avait également un caractère colérique, cruel, insultant, et il ignorait bien souvent l'avis de ses actionnaires, financiers et partenaires. [...]

- Steve Jobs prônait « la culture du oui ».

En tant qu'employé chez Apple, il était formellement déconseillé de ne pas approuver les décisions de la société. Toute tentative de changement ou d'influence semblait très mal perçue. Au contraire, n'hésitez pas à prendre régulièrement le pouls de vos équipes et incitez-les à donner leur avis pour qu'ils améliorent les processus au sein de la société !

www.dynamique-mag.com, 31/05/2016

LE DÉCLIC



Identifier un style de direction ne se limite pas à donner son nom lors de l'examen. Il convient également de justifier son choix en indiquant les caractéristiques permettant d'affirmer le type de style de direction.

- 1 Identifiez les styles de direction appliqués par Steve Jobs.
- 2 Déduisez-en les avantages.
- 3 Identifiez les limites du style de direction de Steve Jobs.

Entraînez-vous ! Corrigé

Le management à la Steve Jobs est-il vraiment un exemple ?

1. Identifiez les styles de direction appliqués par Steve Jobs.

Steve Jobs était autoritaire, impatient et avait l'obsession de tout vouloir contrôler. Il donnait souvent des délais impossibles à respecter. Il vérifiait tout mille fois. Il avait également un caractère colérique, cruel, insultant, et il ignorait bien souvent l'avis de ces actionnaires, financiers et partenaires. Ainsi, Steve Jobs appliquait un style de direction autoritaire.

2. Déduisez-en les avantages.

Les avantages d'un style de direction autoritaire sont :

- la maîtrise du pouvoir de décision ;
- la rapidité de la prise de décision ;
- l'absence ou la faible influence de contre-pouvoir ;
- l'exécution rapide des tâches confiées aux salariés ;
- l'obéissance sans faille des salariés...

3. Identifiez les limites du style de direction de Steve Jobs.

Les limites d'un style de direction autoritaire sont :

- la démotivation des salariés qui craignent le dirigeant ;
- le manque d'initiative des salariés ;
- le climat social dégradé ;
- le fort risque de démission qui peut conduire à une fuite du savoir-faire ;
- le manque d'ouverture du dirigeant peut conduire à une mauvaise décision...

1 Qui sont les dirigeants et comment s'exprime leur pouvoir de direction ?

Le statut du dirigeant diverge selon la forme de l'organisation pilotée. Ce statut, qui est déterminé par la loi, offre un certain pouvoir au dirigeant qui en est titulaire. La manière dont est exercé le pouvoir caractérise le style de direction, lequel est lui-même influencé par divers facteurs.

1. Organes de direction et statut des dirigeants des différentes formes d'organisations

A. Les entreprises privées

Le dirigeant d'une entreprise peut être soit un associé (ou actionnaire), soit un tiers. Sa nomination est le résultat de la décision, en principe collective, des associés ou des actionnaires.

SARL – L'organe de direction d'une SARL est la gérance assurée par le ou les gérants qui jouissent des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, sous réserve des pouvoirs accordés par la loi aux associés.

SA – La SA est dotée de deux organes de direction afin de partager le pouvoir entre plusieurs dirigeants dans l'objectif d'éviter autant que possible les erreurs de gestion et certains abus (abus de biens sociaux notamment). Le conseil d'administration, composé de 3 à 18 administrateurs, a pour principale mission de déterminer les grandes orientations stratégiques de la SA. Il contrôle également les actions de la direction générale. La direction générale est assurée par le directeur général dont la mission est de mettre en œuvre la stratégie déterminée par le conseil d'administration. Il existe également des SA composées d'un directoire et d'un conseil de surveillance.

SAS – La présidence est l'organe de direction d'une SAS. Elle est assurée par le président qui, sauf clauses statutaires contraires et dans la limite des pouvoirs accordés aux actionnaires, jouit des pouvoirs les plus larges pour exercer la direction de la société.

L'entrepreneur individuel qui peut être, selon son activité économique, artisan, commerçant, membre d'une profession libérale, jouit des pleins pouvoirs pour diriger son entreprise individuelle.

B. Les administrations publiques

Les dirigeants des collectivités territoriales sont élus par les citoyens. Leur élection leur donne mandat pour conduire l'administration dont ils ont la charge. Ainsi, une région est dirigée par un conseil régional, lequel est composé de conseillers régionaux et d'un président du conseil régional. Ses principales missions sont de contribuer au développement économique de la région, de gérer les organismes de formation professionnelle et d'entretenir les lycées.

Le département est dirigé par un conseil départemental. Il est composé de conseillers départementaux et d'un président du conseil départemental. Ses principales missions sont la gestion de l'aide sociale et la gestion des collèges.

Enfin, la commune est dirigée par le conseil municipal. Il est composé des conseillers municipaux et du maire. Sa mission est de gérer le domaine public de la commune tel que la gestion matérielle des écoles, l'entretien des voies communales, des forêts.

Il existe d'autres administrations publiques, telles que les lycées, les hôpitaux publics, etc., dont l'organe de direction est le conseil d'administration.

C. Les associations

Les pouvoirs des dirigeants qui siègent dans les différents organes de direction tels que le bureau, l'assemblée générale et le conseil d'administration des associations sont déterminés dans les statuts et dans le règlement intérieur. Les fondateurs de l'association sont libres de définir dans les statuts les pouvoirs propres à chaque organe de direction (et dirigeants).

Toutefois, la loi exige la nomination d'un président afin de représenter l'association envers les tiers.

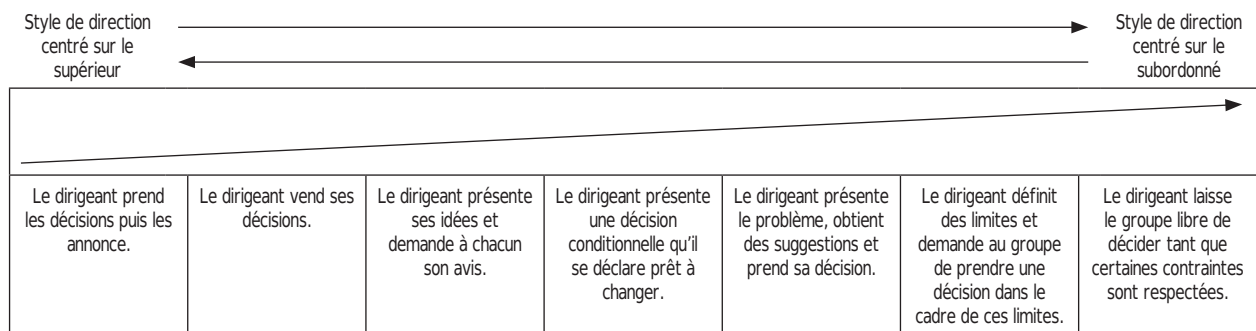
2. Différents styles de direction des dirigeants des organisations

Selon Likert, il existe quatre styles de direction :

- le style de direction autoritaire : le dirigeant se comporte comme un tyran. La sanction joue un rôle important dans son management. Il instaure un climat de crainte et prend seul les décisions ;
- le style de direction paternaliste : le dirigeant se comporte comme un bon père de famille. La sanction, comme la récompense, jouent un rôle important. Il se soucie du bien-être des salariés. Il prend seul les décisions ;
- le style de direction consultatif : le dirigeant entretient une relation de confiance avec les salariés. Il met en place le travail en équipe. Il demande l'avis de ses salariés, mais prend au final seul les décisions ;
- le style de direction participatif : le dirigeant délègue des pouvoirs aux salariés envers lesquels il a une entière confiance. Il tient compte de leurs avis pour prendre les décisions. Les décisions sont collectives.

Chaque style de direction offre ses avantages et ses limites. Ainsi, à titre d'exemple, le style de direction autoritaire décourage l'initiative des salariés (limite), alors que le style de direction participatif encourage les initiatives des salariés (avantage).

D'autres auteurs ont théorisé les styles de direction tels que Tannenbaun et Schmidt.



3. Influence de la personnalité des dirigeants et de la spécificité de leur organisation

A. La personnalité des dirigeants influence le style de direction

La personnalité, le caractère du dirigeant influence fortement le style de direction introduit dans une organisation. À titre d'exemple, un dirigeant naturellement directif ayant un fort goût pour le pouvoir mettra en place un style de direction plutôt autoritaire. *A contrario*, un dirigeant ayant le goût du partage des pouvoirs et des responsabilités, estimant que la décision collective est toujours meilleure à la décision unilatérale, mettra en place un style de direction participatif.

B. Les spécificités de l'organisation influencent le style de direction

La taille de l'organisation influence le style de direction. En effet, un dirigeant ne se comporte pas de la même manière s'il dirige une petite structure ou une grande structure. Ainsi, la complexité et le temps nécessaire pour gérer toutes les variables des grandes structures obligent le dirigeant à partager le pouvoir. Il sera contraint d'adopter un style de direction participatif ou consultatif. *A contrario*, une structure de petite taille permet au dirigeant d'avoir un contrôle sur toutes les variables. Ainsi, il adoptera plus volontiers un style de direction autoritaire.

Enfin, la nature de l'activité économique influence également le style de direction. En effet, certaines activités sont propices au style de direction autoritaire (celles qui nécessitent de fortes mesures de sécurité par exemple) ou au style de direction participatif (informatique).

Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous **LES ACTEURS DE L'ORGANISATION ?**

2



NOTIONS

- salarié, fonctionnaire, bénévole
- cadre, employé, ouvrier
- délégué du personnel, délégué syndical
- associé, actionnaire, propriétaire
- adhérent

Bernard, délégué syndical d'une entreprise de transport, est en colère contre Sarah, la PDG

Étant donné la baisse de la clientèle et de la trésorerie, la situation financière de l'entreprise TrockFR est alarmante. Sarah, la PDG, souhaite mettre en place un plan de départs volontaires. Elle s'adresse à Bernard, le délégué syndical.

La patronne nous propose un plan de départs volontaires. Je compte lancer un appel à la grève.



Je souhaite proposer un plan de départs volontaires aux salariés.

1 Identifiez l'ensemble des acteurs présents.

Salariés, délégué syndical (Bernard), dirigeante d'entreprise (Sarah).

2 Listez les attentes de ces différents acteurs.

Les salariés souhaitent garder leur travail. Sarah souhaite une bonne situation financière en conservant sa clientèle, Bernard a les mêmes attentes que les salariés mais il souhaite également négocier avec les salariés et la PDG. L'ensemble des acteurs souhaitent la survie de l'entreprise.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

L'intérêt du salarié actionnaire

<http://tinyurl.com/zoy6rd2> 3'25



3

Expliquez pourquoi le dispositif actionnaire salarié permet de concilier les intérêts du salarié et ceux de l'entreprise.

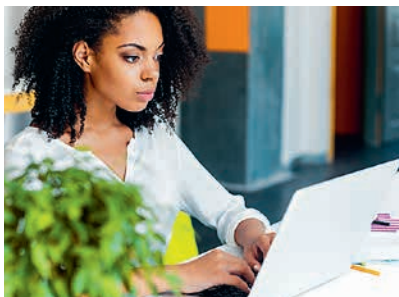
Ce dispositif actionnaire salarié permet d'augmenter la rémunération des salariés, de les fidéliser et de les motiver.

1

Les attentes des différents acteurs de l'organisation

A Les attentes des salariés, des bénévoles et des adhérents

DOC 1 Une distinction parfois problématique

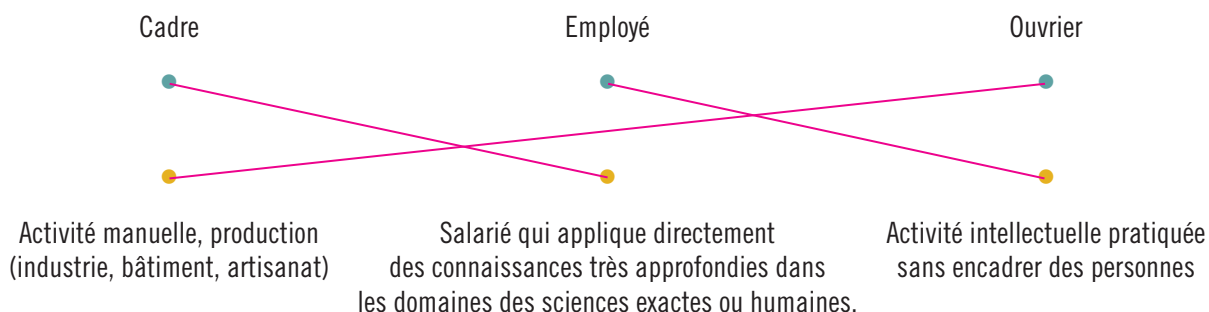


Sur la première image, une personne travaille dans un bureau en appliquant des connaissances approfondies. La personne travaillant à la caisse encaisse les ventes du magasin. La personne se trouvant sur le chantier est un exécutant qui exerce une activité manuelle.

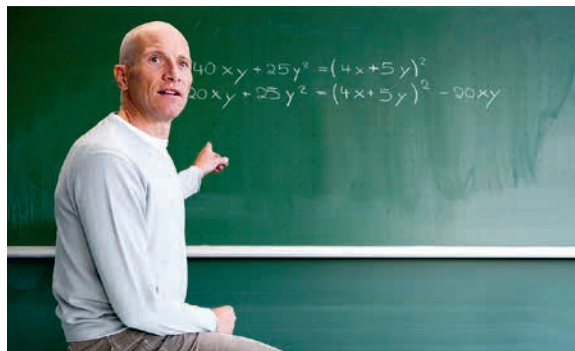
1 Repérez sur ces images l'ouvrier, l'employé et le cadre.

La caissière est une employée, l'homme sur le chantier est un ouvrier et la personne travaillant dans un bureau s'apparente à un cadre.

2 Reliez les mots suivants à la définition qui correspond.



DOC 2 Une différence de statut qui induit des attentes différentes



L'enseignant travaille à l'Éducation nationale et a été recruté sur concours. Le mécanicien est un ouvrier mettant son service à disposition d'un garagiste du secteur privé.

3 Distinguez le fonctionnaire du salarié sur ces deux images.

Le fonctionnaire est l'enseignant alors que le salarié est le mécanicien.

B Les attentes des actionnaires et des dirigeants

DOC 3 Des supporters de foot deviennent actionnaires du club

Les socios. Bien aidé par la domination du FC Barcelone et du Real Madrid sur les terrains européens durant la dernière décennie, ce terme espagnol qui désigne les abonnés souverains des deux clubs est maintenant connu de tous les fans de football.

Aux assises du supportérisme, qui se tenaient jeudi 17 avril au Sénat, l'actionnariat populaire était dans toutes les bouches comme un moyen de faire entendre la voix des supporters. Et, coïncidence du calendrier, le président de l'AS Saint-Étienne, Roland Romeyer, évoquait le lendemain dans les colonnes de *L'Équipe* [...] son

envie de s'inspirer de l'Espagne pour créer « une famille élargie avec des supporters actionnaires », comme un contre-modèle aux mécènes de Monaco et du PSG.

Le phénomène est apparu, à l'origine, en Espagne et en Angleterre, pour sauver des clubs endettés ou protester face à la gestion de présidents mégalomanes. Retour sur trois exemples qui pourraient donner des idées au foot français. [...]

Le modèle qui fait rêver le président des Verts, c'est donc celui des socios espagnols. Au FC Barcelone, au Real Madrid, mais aussi à l'Athletic Bilbao et à Osasuna, ni actionnaires, ni propriétaire. Ce sont les supporters qui dirigent. Plus précisément les socios, qui sont, dans l'exemple du Barça, les membres de l'association FC Barcelone. Un privilège qui coûte environ 130 euros par an, sans compter les places aux matches, et nécessite depuis quelques années de prouver des liens de parenté avec d'autres socios.



www.francetvinfo.fr, Louis Boy, 22/04/2014

4 Expliquez pourquoi les supporters de club de foot deviennent actionnaires de ceux-ci.

Le fait de devenir actionnaire renforce le sentiment d'appartenance chez les supporters. De plus, ils peuvent agir sur la prise de décision du club.

5 Déduisez-en une des attentes des dirigeants et apportez-en une autre.

Les dirigeants souhaitent obtenir un pouvoir décisionnel mais également un retour sur investissement.

D'autres réponses sont acceptables comme la survie de l'entreprise, une bonne rémunération, une bonne ambiance au sien de l'entreprise...

6 Complétez le tableau par les attentes qui conviennent.

Actionnaire	Dirigeant
Dividendes	Pérennité de l'organisation
Pouvoir décisionnel	Bonne ambiance de travail

2

Les points communs et les oppositions des attentes de ces acteurs

A Des objectifs qui semblent opposer les salariés au dirigeant

DOC 4 Les attentes du syndicat mises en évidence

Une éclaircie dans le ciel d'Air France. Après douze heures de **négociations** marathon, mardi 7 juin, Frédéric Gagey, PDG d'Air France, a remis « un protocole d'accord de fin de conflit » aux syndicats de pilotes de la compagnie. Mais rien n'indique, pour l'instant, que les trois organisations, le Syndicat national des pilotes de ligne (SNPL), majoritaire à Air France, le Syndicat des pilotes d'Air France (SPAF) et Alter vont lever leur préavis de grève, prévue du 11 au 14 juin. Soit juste au moment du démarrage du Championnat d'Europe de football. Syndicats et direction devaient se retrouver, mercredi 8 juin, pour un nouveau **round de négociations**. [...] Pour les pilotes, il ne faudrait pas moins

de **vingt avions supplémentaires** sur cinq ans pour qu'Air France rétablisse l'équilibre avec KLM. Un **investissement de plus de 3 milliards d'euros**. Le triple de l'effort financier réalisé par la compagnie en 2015. Vendredi 3 juin, à l'occasion de l'assemblée générale de l'Association internationale du transport aérien (IATA), M. Gagey a seulement confirmé que la flotte long-courrier d'Air France accueillerait cinq Boeing 787 d'ici à 2017. Mais que, dans le même temps, la compagnie sortirait un nombre équivalent d'Airbus A340. Toutefois, comme un signe de bonne volonté, Air France a prévu « de pousser jusqu'au bout » ses Airbus. [...]

Guy Dutheil, www.lemonde.fr, 08/06/2016

- 1 **Surlignez dans le texte les éléments qui se rapprochent des attentes des syndicats et plus particulièrement ceux d'Air France.**
- 2 **Complétez le tableau suivant afin de montrer l'opposition entre les attentes des dirigeants et celles des salariés.**

Négociations en jeu	Conséquences sur les salariés	Conséquences sur les dirigeants
Avions supplémentaires	Maintien de l'emploi	Investissement financier
Hausse des salaires	Amélioration du niveau de vie	Dividendes en baisse
Amélioration des conditions de travail	Hausse de la motivation et du confort	Investissement financier

DOC 5 Le partage de la valeur ajoutée divise les acteurs des entreprises

Partage de la valeur ajoutée à prix courants en 2015 (en %)

	2012	2013	2014	2015
Rémunération des salariés	58,3	58,4	58,5	58,3
Salaires et traitements bruts	42,7	42,6	42,6	42,5
Cotisations sociales à la charge des employeurs	15,6	15,7	16,0	15,8
Impôts sur la production	4,9	5,1	5,1	5,1
Subventions d'exploitation	- 1,5	- 1,5	- 2,0	- 2,3
Excédent brut d'exploitation	31,9	31,9	32,2	32,7
Revenu mixte	6,4	6,2	6,1	6,1
Valeur ajoutée brute (en milliards d'euros)	1 873,5	1 897,9	1 917,7	1 949,8

Rappel : l'EBE (excédent brut d'exploitation) permet, entre autres, de verser des dividendes aux actionnaires.

www.insee.fr

- 3 **Montrez en quoi les salariés et les actionnaires s'opposent lors de la répartition de la valeur ajoutée.**

Les salariés souhaitent augmenter la part consacrée aux salaires alors que les actionnaires souhaitent augmenter celle consacrée à l'EBE pour obtenir davantage de dividendes.

ITINÉRAIRE BIS



Répartition de la valeur ajoutée

<http://tinyurl.com/zge8cov>



1'03

B La convergence possible des attentes de chacun des acteurs

DOC 6 Les objectifs de Veolia concordent avec ceux de leurs acteurs

L'entreprise Veolia est spécialisée dans différents domaines. La gestion des énergies et la gestion de l'eau font partie des principales préoccupations de l'entreprise. Elle s'occupe également de la gestion des déchets. Ces actions s'effectuent auprès de la population et des industriels.

En ce qui concerne la gestion de l'eau, Veolia est amenée à traiter notamment les eaux usées. Elle s'occupe également de l'entretien des réseaux d'acheminement de l'eau potable plus particulièrement pour les professionnels.

Au niveau des déchets, la principale préoccupation de Veolia consiste à collecter les déchets dans un premier temps puis à les trier pour finalement leur donner une deuxième vie. Un service de dépollution des sols est également proposé en particulier pour les produits dangereux.



© Foucher

4 Repérez les différentes activités de Veolia.

Veolia exerce son activité dans la gestion des déchets, de l'eau et de l'énergie. Globalement, l'entreprise œuvre pour l'environnement.

5 Présentez un point commun entre toutes les parties prenantes de Veolia.

Les parties prenantes de Veolia (salariés, dirigeants, clients...) vont défendre les mêmes valeurs à savoir le respect de l'environnement (recyclage de l'eau, pérennité des énergies...).

DOC 7 L'entreprise Renault se porte mieux grâce aux efforts des salariés



[...] En 2013, Renault, confronté à un marché en berne, jouait sa survie. En échange d'un maintien de tous les sites en France jusqu'à fin 2016, la CFE-CGC, la CFDT et FO ont signé en mars 2013 un accord prévoyant des efforts conséquents : réduction de 15 % des effectifs (soit 7 200 postes en moins), augmentation du temps de travail, de la mobilité et de la flexibilité, gel des salaires la première année. Aujourd'hui, « grâce à l'effort de tous, Renault est [...] plus fort en France », indique ainsi Tristan Lormeau, le DRH du constructeur français. [...]

Nathalie Bircherm, www.la-croix.com, 22/09/2016

6 Expliquez la raison pour laquelle les salariés acceptent un gel des salaires.

Les salariés souhaitent la pérennité de leur organisation. Pour cela, ils sont prêts à réaliser des efforts comme un gel des salaires.

3

Les conséquences de l'appartenance à plusieurs groupes

A Les cas particuliers du fonctionnaire délégué syndical et du salarié actionnaire

DOC 8 Le choix difficile d'un délégué de personnel

Le Code du travail a été modifié par le gouvernement. Certains droits des salariés semblent, d'après Joseph, grandement réduits. Ce délégué du personnel fonctionnaire d'une entreprise publique discute de son intention d'agir avec son amie Charlotte.

Rappel : une mission de service public consiste à répondre aux besoins des citoyens.



1 Identifiez la contradiction pour Joseph dans cette situation.

Joseph est fonctionnaire. En tant que tel, il a une mission de service public. Or ici, en proposant une grève, il ne pourra pas remplir sa mission. Cela est lié à sa fonction de délégué du personnel.

2 Proposez une explication à l'appel à la grève de Joseph malgré tout.

Joseph souhaite défendre ses intérêts et celui des autres fonctionnaires avant tout.

ITINÉRAIRE BIS



Mal-être à France Télécom :
« qu'on arrête de nous placardiser »

<http://tinyurl.com/hohrdfa> 2'28



DOC 9 Le cas particulier du salarié actionnaire

Certaines entreprises proposent à leurs salariés de devenir actionnaires d'une partie de leur propre entreprise. En échange d'un investissement financier, les salariés se verront attribuer un titre de propriété qui leur donne droit aux dividendes en fin d'exercice comptable. Il s'agit d'une source de motivation pour le salarié actionnaire. En effet, plus celui-ci est productif, plus l'entreprise réalisera de bons bénéfices.

Grâce à leur pouvoir décisionnel, il sera possible de distribuer ces bons résultats sous forme de rémunération du capital. Ainsi, la part du résultat obtenu complètera le salaire mensuel perçu. Le sentiment d'appartenance à l'entreprise sera également plus important. Bien sûr, la rémunération du travail est toujours présente sous forme de salaire.

© Foucher

3 Complétez le tableau suivant en repérant la forme de rémunération d'un salarié et d'un actionnaire.

Rémunération du salarié	Rémunération de l'actionnaire	Rémunération du salarié actionnaire
Salaire (rémunération du travail)	Dividendes (rémunération du capital)	Salaire et dividendes

4 Mettez en évidence le caractère contradictoire du salarié actionnaire.

Traditionnellement, les actionnaires et les salariés sont opposés. Les actionnaires souhaitent augmenter leurs dividendes alors que les salariés prônent un salaire plus important. De fait, le salarié actionnaire devra en quelque sorte choisir entre favoriser les autres actionnaires ou ses collègues salariés. Il pourra cependant être gagnant dans tous les cas.

B La mission de conciliateur du dirigeant ou du manager

DOC 10 Les conséquences de la démotivation d'un salarié



www.aideochoix.com

5 Montrez quelles peuvent être les conséquences de la démotivation d'un salarié.

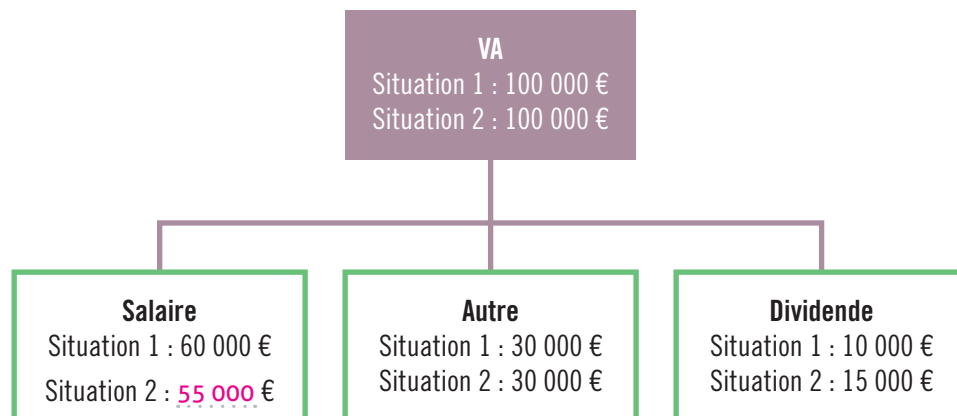
Le salarié sera moins productif et pourra influencer ses collègues en instaurant une mauvaise ambiance. Son travail sera également de mauvaise qualité.

6 Expliquez pourquoi le dirigeant a intérêt à motiver ses salariés.

Les salariés démotivés risquent de mal servir les clients. De plus, la baisse de productivité va impacter les résultats de l'entreprise jusqu'à mettre en danger la survie de celle-ci.

DOC 11 La répartition de la valeur ajoutée

Sur ce schéma, la valeur se trouvant dans « autre » ne peut pas changer. Il s'y trouve les taxes et impôts versés à l'État, les intérêts versés à la banque et le financement nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.



© Foucher

7 Complétez la valeur des salaires suite à la nouvelle répartition de la valeur ajoutée.

8 Expliquez dans quel cas le dirigeant pourrait augmenter à la fois les salaires et les dividendes.

Le dirigeant peut augmenter les salaires et les dividendes si la valeur ajoutée augmente.

Actionnaire : possède des actions dans l'entreprise et un pouvoir décisionnel.

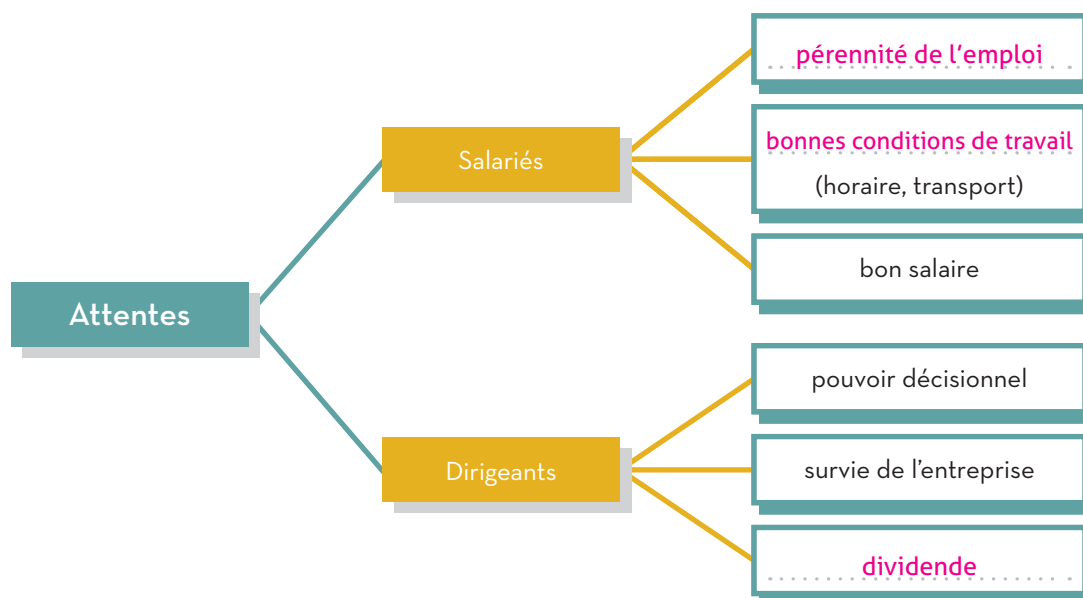
Délégué du personnel : personne élue qui représente les salariés, leurs réclamations et la défense de leurs intérêts.

Fonctionnaire : agent de la fonction publique d'État.

Salarié : statut d'une personne qui effectue un travail en échange d'une rémunération. Il existe un lien de subordination avec son supérieur hiérarchique et il est lié à lui par un contrat de travail.

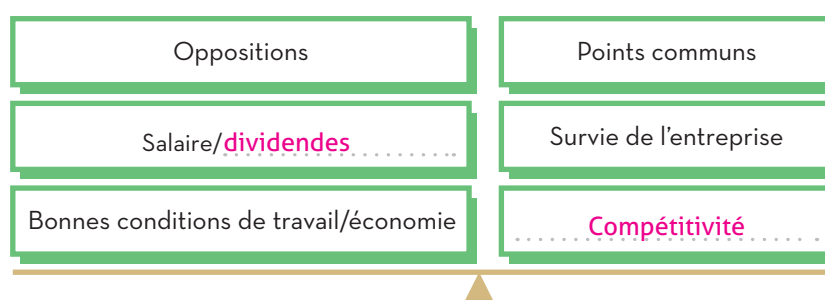
1

Les attentes des différents acteurs de l'organisation



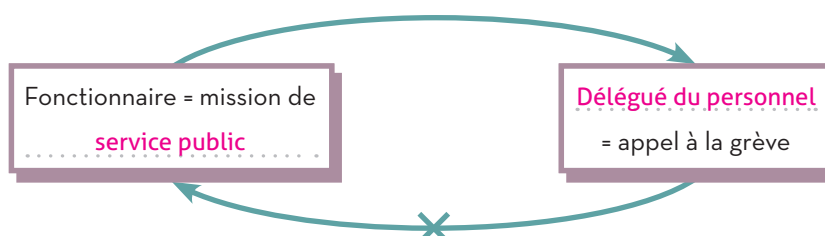
2

Les points communs et les oppositions des attentes de ces acteurs



3

Les conséquences de l'appartenance à plusieurs groupes



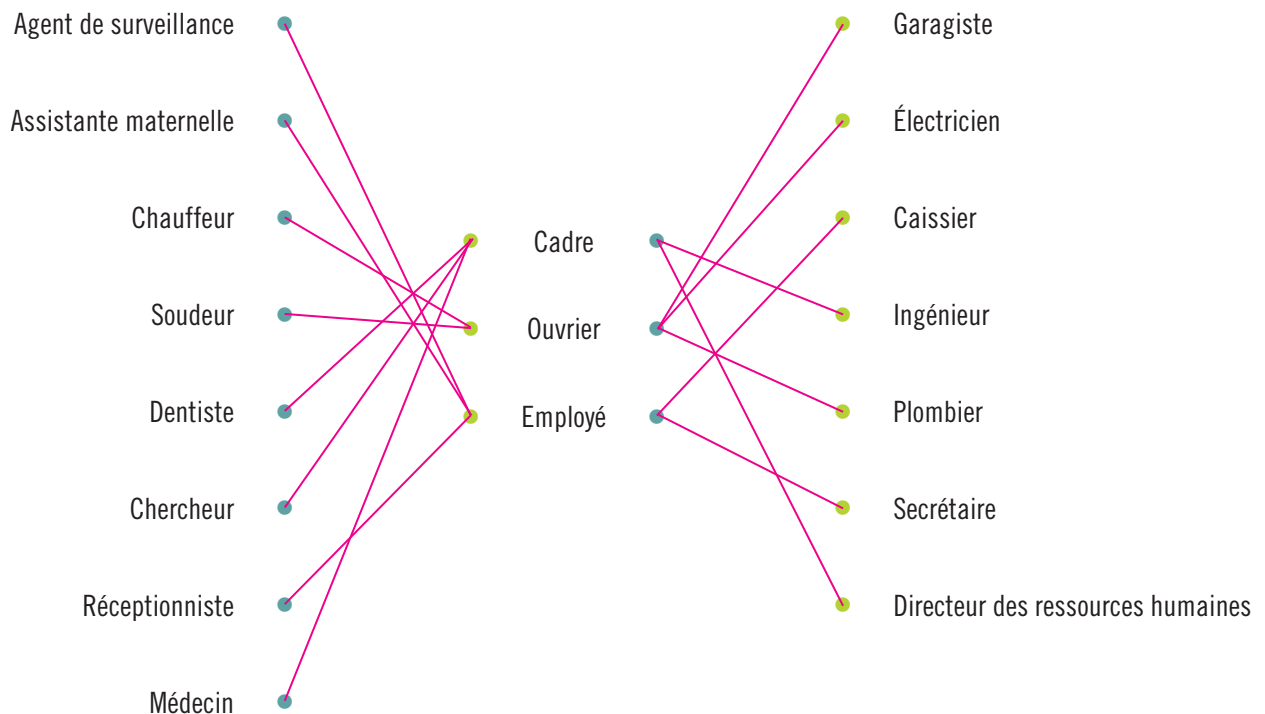
TESTEZ-VOUS!

Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs de l'organisation ? 2

1 Rayez l'acteur ou les acteurs qui ne sont pas intéressés par les attentes suivantes.

Situation	Acteur concerné
Une hausse du salaire	Salarié / Dirigeant
Concilier l'intérêt de chaque acteur	Salarié / Dirigeant
Posséder un pouvoir décisionnel	Salarié / Dirigeant
Un versement de dividendes	Salarié / Dirigeant
Revendiquer les attentes des salariés	Délégué du personnel / Salarié / Dirigeant
Améliorer les conditions de travail	Salarié / Dirigeant
Pérenniser l'entreprise	Délégué du personnel / Salarié / Dirigeant

2 Reliez les différents métiers à la bonne catégorie.



ENTRAÎNEZ-VOUS!



La limitation des coûts chez Mondelez pour augmenter le bénéfice

(Reuters) – Mondelez International, le fabricant du chocolat Cadbury et des biscuits Oreo, a publié mercredi des résultats trimestriels supérieurs aux attentes grâce à des réductions de coûts et des hausses de prix, des performances saluées par Wall Street.

L'action Mondelez gagne 4,86 % à 38,59 dollars à 17 h 10 alors que l'indice Dow Jones perd 0,21 %.

Né de la scission de Kraft Foods en 2012, Mondelez s'emploie depuis à améliorer ses marges et à réduire ses coûts, notamment en obligeant ses cadres à justifier toute augmentation des dépenses d'une année sur l'autre.

« Le projet de la société visant à augmenter la croissance de ses marges par le biais de la chaîne d'approvisionnement et d'économies sur les frais généraux semble en bonne voie », commente Ken Goldman, analyste de JPMorgan.

Sur janvier-mars, le chiffre d'affaires total a reculé de 10,2 % à 7,76 milliards de dollars, mais il dépasse le consensus Thomson Reuters I/B/E/S, qui le donnait à 7,72 milliards.

Le chiffre d'affaires du groupe en Amérique du Nord, son deuxième marché après l'Europe, a progressé de 1 % sur janvier-mars à 1,68 milliard de dollars après deux trimestres de baisse.

En Europe en revanche, le chiffre d'affaires net a reculé pour le troisième trimestre consécutif, chutant de 16,4 % à 2,98 milliards de dollars.

Cette baisse s'explique en partie par les hausses de prix intervenues depuis l'an dernier pour répercuter l'augmentation des cours du cacao, qui ont conduit une partie des distributeurs et des consommateurs à se détourner des produits de Mondelez.

Parallèlement, le bénéfice net a plus que doublé à 312 millions de dollars, soit 19 cents par action, et le bénéfice par action hors exceptionnels, à 41 cents, a lui aussi dépassé le consensus, qui le donnait à 37 cents.

Les dépenses commerciales et générales ont été réduites de 15 % et la marge d'exploitation a augmenté de 0,6 point par rapport au dernier trimestre 2014, à 10,4 %.

*Sruthi Ramakrishnan et Anjali Athavaley, Marc Angrand
pour le service français, www.nouvelobs.com,
29/04/2015*

LE DÉCLIC



- Lorsque les actionnaires sont satisfaits d'une entreprise dont ils possèdent des parts, ils vont conserver celles-ci, ce qui aura tendance à augmenter leur valeur.
- À l'examen, il ne faut pas citer les attentes des actionnaires d'une manière générale, mais celles que l'on identifie dans le document. Ici, les attentes ne sont pas précisées. Vous devez donc faire appel à votre cours.

- 1 Décrivez ce que souhaitent obtenir les actionnaires de Mondelez.
- 2 Expliquez comment l'entreprise Mondelez International a réussi à satisfaire les attentes des actionnaires.
- 3 Identifiez les conséquences négatives sur les attentes des salariés.

Entraînez-vous ! Corrigé

La limitation des coûts chez Mondelez pour augmenter le bénéfice

1. Décrivez ce que souhaitent obtenir les actionnaires de Mondelez.

Les actionnaires souhaitent un pouvoir décisionnel et un retour sur investissement sous forme de dividende ou en revendant leurs parts. Ils espèrent que les ventes de chocolats seront bonnes et que l'action Mondelez continuera de prendre de la valeur.

2. Expliquez comment l'entreprise Mondelez International a réussi à satisfaire les attentes des actionnaires.

Grâce à une réduction des coûts, une hausse des prix et donc des marges, l'entreprise a réussi à satisfaire les attentes des actionnaires puisque le cours de l'action a augmenté.

3. Identifiez les conséquences négatives sur les attentes des salariés.

Les cadres doivent justifier une augmentation de leurs dépenses alors que ceux-ci ont tendance à apprécier l'autonomie. En effet, les cadres ont des compétences reconnues et sont en mesure de prendre des décisions sans avoir à rendre des comptes en permanence. Le fait de devoir se justifier révèle d'un manque de confiance en leur jugement et leur fait perdre du temps.

2

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

Différents acteurs coexistent au sein des organisations dont les intérêts peuvent plus ou moins diverger et auxquels le dirigeant peut être confronté. Selon la taille et la structure de l'organisation, on peut identifier plusieurs groupes aux intérêts divers.

1. Les attentes des différents acteurs de l'organisation

A. Les attentes des salariés, des bénévoles et des adhérents

Les salariés et leurs représentants (syndicats, délégués syndicaux et délégués du personnel) ont des préoccupations professionnelles qui portent le plus souvent sur la rémunération, l'évolution de carrière, les conditions de travail et le maintien de leur emploi.

Les bénévoles ont pour principale attente de rendre service à l'association, à son public. Dans les associations, les objectifs individuels ou collectifs des bénévoles et/ou des salariés peuvent aussi porter sur l'épanouissement personnel ou la défense de valeurs. Par exemple, l'association SOS Racisme veut défendre la tolérance et l'acceptation des autres.

Les adhérents, quant à eux, souhaitent satisfaire leurs attentes qui justifient leur adhésion. Par exemple, dans un club de foot, l'adhérent souhaitera participer au match.

Dans les organisations publiques, les objectifs individuels ou collectifs sont basés notamment sur la défense de l'intérêt général et d'un service public de qualité. Par exemple, les agents de la SNCF vont faire en sorte que les voyageurs soient confortablement installés. Les mairies vont également renseigner les habitants et les touristes sur diverses formes d'activités.

Le délégué syndical et le délégué du personnel sont des acteurs spécifiques des organisations puisque leur rôle est de représenter et de défendre les intérêts des salariés face aux dirigeants. Il existe aussi le syndicat du patronat qui défend les dirigeants. Il peut avoir des réclamations individuelles ou collectives.

B. Les attentes des actionnaires et des dirigeants

Les actionnaires ou associés, apporteurs de capitaux des entreprises (ou sociétés) privées, ont des intérêts qui portent davantage sur la rentabilité de leurs placements financiers, sur l'obtention de dividendes élevés. Ils ont un droit d'information qu'ils exercent lors des assemblées générales pouvant aller jusqu'à remettre en cause la gestion de l'organisation.

Les dirigeants eux-mêmes ont des objectifs propres (déroulement de carrière, épanouissement personnel, salaire) parallèlement à des objectifs relatifs à l'organisation : la survie de l'entreprise, sa pérennité.

2. Les points communs et les oppositions des attentes de ces acteurs

A. Des objectifs qui semblent opposer les salariés au dirigeant

Il arrive souvent que les objectifs des diverses parties prenantes diffèrent. L'actionnaire de l'entreprise privée, par exemple, n'a pas les mêmes objectifs que le salarié de cette même entreprise sur la répartition des bénéfices.

Un rappel sur le cours d'économie de première est possible ici. La valeur ajoutée se répartit entre le versement des salaires, l'acquittement de l'impôt et l'EBE (excédent brut d'exploitation). Il s'agit de la capacité de l'entreprise à générer des ressources financières. Ces ressources serviront à leur tour à verser entre autres les dividendes.

En augmentant la part consacrée aux dividendes, il sera nécessaire de diminuer celle consacrée aux salaires. D'où une certaine opposition entre actionnaire et salarié.

Les actionnaires veulent obtenir une baisse de charges pour obtenir une hausse des dividendes. À l'inverse, les salariés souhaitent maintenir, voire augmenter leur salaire.

B. La convergence possible des attentes de chacun des acteurs

Les intérêts de ces différents groupes d'acteurs peuvent néanmoins converger. Tous souhaitent la pérennité de l'organisation et peuvent partager la défense de certaines valeurs. De plus, en améliorant les conditions de travail des salariés (et donc en répondant aux attentes des salariés), ceux-ci seront motivés et impliqués dans leur travail. La productivité peut alors augmenter à son tour, ce qui aura pour conséquence de satisfaire les attentes des actionnaires puisque leur placement s'avérera rentable.

3. Les conséquences de l'appartenance à plusieurs groupes

Au sein d'une organisation, certains acteurs peuvent appartenir à plusieurs groupes. Cette appartenance peut alors revêtir quelques aspects contradictoires. Les salariés peuvent ainsi être également actionnaires de leur entreprise.

A. Les cas particuliers du fonctionnaire délégué syndical et du salarié actionnaire

Selon l'un ou l'autre des deux statuts, les intérêts divergent : en tant que salarié, l'objectif réside essentiellement dans la défense de son emploi et en tant qu'actionnaire, l'intérêt est de réduire les coûts au maximum pour augmenter la rentabilité de l'entreprise. Cela peut passer par un gel des embauches, voire par des licenciements.

On peut citer aussi le fonctionnaire délégué syndical, dont l'un des objectifs est de garantir la mise à disposition d'un service public aux usagers et l'autre objectif est de soutenir les actions des salariés dans la défense de leur emploi et de leurs conditions de travail. Pour défendre les salariés, le délégué syndical peut être amené à entrer en grève, ce qui l'empêchera de rendre service à la population. Il y a alors conflit d'intérêt au sein même de la personne ; les conséquences peuvent être difficiles à maîtriser.

B. La mission de conciliateur du dirigeant ou du manager

Une des missions du dirigeant est de concilier les objectifs des différents acteurs avec ceux de l'organisation. La préservation de la pérennité de l'organisation est essentielle. La prise de décisions stratégiques permettra de la garantir, tout en assurant aux différents acteurs que leurs intérêts seront eux aussi préservés et satisfaits au mieux. Finalement, le dirigeant est amené à trouver des compromis entre chacun des acteurs. Cette tâche n'est en aucun cas évidente à mettre en œuvre.

Comment orienter le **MANAGEMENT DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES ?**

3



NOTIONS

- gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
- marché interne, marché externe
- statut de l'emploi
- flexibilité des ressources humaines
- politique de formation
- responsabilité sociale

Esteban et Yasmina à pied d'œuvre pour la nouvelle entité

Stirabon est une entreprise de restauration collective. Face à son succès, la dirigeante, M^{me} Marolleau, a décidé de développer une nouvelle activité de conciergerie pour les entreprises. Esteban, le directeur des ressources humaines, et Yasmina, son assistante, discutent de leurs prochaines actions.

J'ai eu la réunion avec M^{me} Marolleau ce matin concernant l'année prochaine.

Oui, nous avons réfléchi aux nouveaux besoins en ressources humaines.

Il faudra également savoir si des salariés ont déjà des compétences intéressantes ou si nous pouvons les former.

Vous avez évoqué la nouvelle activité de conciergerie ?

Il va falloir penser aux recrutements.

1 Indiquez pour quelle raison l'entreprise Stirabon a de nouveaux besoins en ressources humaines.

L'entreprise va développer une nouvelle activité de conciergerie. Elle ne possède pas forcément les compétences nécessaires pour cette nouvelle activité, ni suffisamment de personnel. Elle va donc devoir adapter ses ressources humaines en recrutant et/ou en formant les salariés.

2 Expliquez pourquoi l'entreprise ne peut pas utiliser que la formation.

En formant ses salariés, l'entreprise leur permet d'acquérir de nouvelles compétences, mais cela ne répondra pas aux besoins supplémentaires en quantité de ressources humaines indispensables pour le développement de la nouvelle activité.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

La GPEC dans 3 PME

<http://tinyurl.com/jdykjbk>

2'15



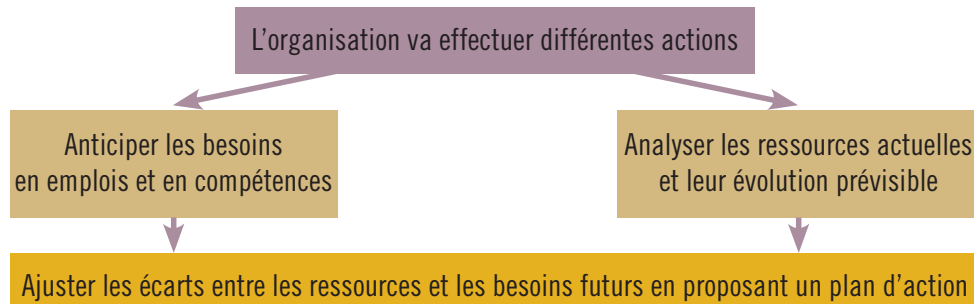
3 Précisez l'utilité de la GPEC pour les entreprises.

La GPEC va permettre de faciliter le recrutement en sélectionnant des personnes qualifiées, de revoir le management en repensant l'organisation (pour améliorer la gestion des plannings) et d'améliorer le climat social.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

DOC 1 Présentation de la GPEC

La GPEC vise à adapter les ressources humaines à la stratégie de l'organisation. Ce processus permet à l'organisation d'ajuster l'emploi à court terme et de l'adapter à long terme en fonction de l'évolution des métiers.



© Foucher

DOC 2 L'électroménager connecté

De nombreux constructeurs d'électroménager se livrent à une course à l'innovation pour offrir à leurs clients des produits connectés, pour simplifier leur quotidien : fours connectés et programmables en wi-fi, réfrigérateurs avec réglage à distance de la température... Pour cela les spécialistes de l'électroménager ont l'obligation de recruter des personnes pouvant développer des logiciels spécialisés. Il faudra donc pour ces entreprises rechercher des recrues aux compétences qu'on trouve aujourd'hui plutôt auprès d'acteurs tels que Google ou Apple dans le domaine des applications mobiles, de l'intelligence artificielle...

© Foucher



1 Présentez comment l'environnement de l'électroménager évolue ces dernières années.

Les nouvelles technologies ont pris une place de plus en plus importante dans la vie quotidienne : les besoins des consommateurs ont donc évolué. Ils souhaitent acquérir des appareils électroménagers connectés, qui leur rendent des services.

2 Montrez pourquoi l'entreprise doit en tenir compte lors de ses recrutements.

Afin de développer les appareils connectés, l'entreprise a besoin de nouvelles compétences. Elle va donc devoir recruter des salariés détenant des compétences non maîtrisées pour le moment par l'entreprise.

3 Expliquez les conséquences pour l'entreprise si elle n'anticipe pas ses besoins en compétences.

L'entreprise, si elle n'anticipe pas ses besoins en compétences, ne pourra pas être concurrentielle car elle ne pourra pas satisfaire les besoins de ses clients. Elle risque donc de perdre des parts de marché.

DOC 3 Analyser les ressources actuelles et leur évolution

L'entreprise Copont est une entreprise de services informatiques aux entreprises. En 2017, 451 salariés travaillent dans cette entreprise. M. Sandoz, directeur des ressources humaines, a présenté les derniers chiffres à M^{me} Touiller, PDG. Le taux de rotation en 2017 est de 8 %, ce qui satisfait pleinement la PDG, ce chiffre étant très bas comparé aux autres entreprises du secteur. Mais M^{me} Touiller s'inquiète particulièrement du départ de deux salariés vers d'autres entreprises. Elle demande donc à M. Sandoz de mettre à jour le référentiel de compétences de l'entreprise.

© Foucher

- 4 Calculez, à partir du taux de rotation et en supposant que l'entreprise Copont ne recrute pas, l'effectif prévu en 2018 chez Copont.

Nombre de salariés : 451 en 2017. Taux de rotation de 8 %. Nombre de salariés quittant l'entreprise en 2017 : $451 \times 8\% = 36$. Il restera $451 - 36 = 415$ salariés.

- 5 Indiquez pourquoi M^{me} Touiller s'inquiète particulièrement du départ de deux salariés.

Les salariés concernés possèdent probablement des compétences que personne d'autre ne possède dans l'entreprise. Si les deux salariés s'en vont, les compétences qu'ils détiennent vont disparaître dans l'entreprise.

- 6 Exposez l'utilité d'un référentiel de compétences pour l'organisation.

L'entreprise a besoin de connaître l'ensemble des compétences qu'elle détient afin de pouvoir en analyser l'évolution pour ensuite s'adapter. À défaut, elle ne pourra pas rester compétitive.

DOC 4 Analyser les écarts entre les besoins et les ressources



© Foucher

- 7 Indiquez pour chaque action à quel besoin elle répond.

Actions	Besoins
Recrutement	Si les effectifs sont insuffisants ou si l'organisation ne possède pas les compétences nécessaires.
Réduction d'effectifs (licenciements ou non-remplacement de départs naturels)	Si les effectifs sont trop importants.
Formation	Quand les compétences des salariés ne correspondent pas aux besoins futurs de l'organisation.
Mobilité professionnelle	Pour ajuster les effectifs en interne (et permettre leur évolution).

2

Adapter les ressources humaines aux besoins de l'organisation

A Rechercher des compétences par le recrutement

DOC 5 Développer de nouvelles compétences dans le secteur automobile

Dans le cadre de sa politique de diversification, PSA a annoncé hier le rachat d'Aramisauto.com qui a fait de la mobilité un élément clé de sa culture d'entreprise. Vendeur, expert en véhicules, chargé de livraison : trois métiers qu'un alternant ou un jeune diplômé découvre en formation en rejoignant une agence du réseau Aramisauto.com. [...] Ce dispositif donne également l'opportunité de devenir manager, ce qui ouvre considérablement l'horizon du candidat, mais aussi celui de la direction des RH. « Notre capacité à offrir de la visibilité sur les postes de demain et d'après-demain constitue un levier de motivation pour le collaborateur ainsi qu'un formidable outil pour la GPEC », constate la DRH. Aujourd'hui, 15 % des collaborateurs bénéficient de la mobilité chaque année. [...] « Notre volonté est d'inciter nos salariés à postuler naturellement, indique Brigitte Schifano. Notre objectif est d'ouvrir aux candidatures extérieures les seuls postes laissés vacants par la mobilité. L'équilibre parfait étant d'avoir une moitié de mobilité interne, confirmant ainsi nos fondamentaux culturels. Et une moitié de mobilité externe, pour apporter du sang neuf. » [...]



Julie Le Bolzer, Les Échos, 18/10/2016

DOC 6 Recruter dans le secteur automobile

[...Renault] a indiqué vendredi aux syndicats sa volonté de recruter 3 000 salariés en France en CDI sur trois ans, entre 2017 et 2019. Ce volume sera complété par 6 000 contrats jeunes, alternants et stagiaires, et vient s'ajouter aux 3 000 embauches en CDI déjà annoncées début octobre. [...] L'annonce ne signifie toutefois pas que les effectifs du constructeur en France vont augmenter puisqu'il faut y ajouter les différentes mesures d'âges et de départ naturel. [...]

Maxime Amiot, Les Échos, 07/11/2016

ITINÉRAIRE BIS



La mobilité interne au sein du groupe Ortec

<http://tinyurl.com/h7hvalw> 2'11

1 Complétez le tableau ci-dessous.

Entreprises	Recrutement interne ou externe	Raisons
PSA	Recrutement interne	L'entreprise va profiter des ressources humaines déjà disponibles en mettant en place de la mobilité interne et de la formation pour obtenir les nouvelles compétences dont elle a besoin.
Renault	Recrutement externe	Embauche de nouveaux salariés, extérieurs à l'entreprise, pour obtenir de nouvelles compétences.

2 Indiquez, en les reliant, les avantages du recrutement interne et du recrutement externe.



B Former les ressources humaines et accroître la flexibilité

DOC 7 La formation chez EDF

- **Se former tout au long de sa vie professionnelle**

La formation professionnelle est depuis toujours au cœur de notre développement et de l'évolution de nos métiers et de nos activités. En moyenne, 87 % de nos salariés suivent une formation chaque année, avec une durée moyenne de 66 heures.

- **Développez en permanence votre expertise métier**

Toutes les sociétés du Groupe proposent des dispositifs de formation métier qui vous permettront, dès votre arrivée, puis tout au long de votre parcours, de renforcer votre expertise, de compléter, d'actualiser vos connaissances ou d'apprendre un nouveau métier. [...]

www.edf.fr

3 Complétez le tableau en indiquant les avantages de la formation pour chaque partie.

Avantages pour l'entreprise	Avantages pour le salarié
Motivation du salarié et fidélisation Meilleure productivité Salarié plus au fait des évolutions technologiques Meilleure qualité de la production	Développement professionnel Meilleure employabilité

DOC 8 La flexibilité qualitative

L'entreprise Botiss emploie 68 salariés pour l'ensemble de ses dix magasins de vêtements.



4 Expliquez pourquoi la formation et la polyvalence sont des avantages pour l'entreprise.

La formation permet à l'entreprise d'avoir plus de souplesse concernant ses ressources humaines. Avec des salariés plus polyvalents, elle a la possibilité de faire changer de poste les salariés et donc de s'adapter aux imprévus.

5 Montrez comment cette polyvalence peut être aussi positive pour les salariés.

Les salariés vont profiter de formations et seront polyvalents. Ils seront donc plus compétitifs sur le marché du travail s'ils souhaitent trouver un autre emploi.

DOC 9 La flexibilité quantitative chez Bouygues Telecom



[...] Les 23 jours de RTT dont disposaient jusqu'ici les chargés de clientèle étant mal répartis sur le calendrier, les managers peinaient à organiser les plannings et à mobiliser les équipes aux extrémités de la journée, deux plages devenues captives en matière de relation client. Souhaitant optimiser la présence des collaborateurs sur les sites, Bouygues Telecom a donc imaginé raccourcir l'amplitude quotidienne en échange d'un plus grand nombre de jours de présence.

Selon les termes de l'accord, le régime actuel – 39 heures et 23 jours de RTT – disparaît pour les nouveaux entrants au profit d'un contrat de 35 heures par semaine sans aucun jour de RTT. [...] Pour ces nouvelles recrues, la journée type passe à 7 heures. [...]

Marie-Sophie Ramspacher, Les Échos, 03/10/2016

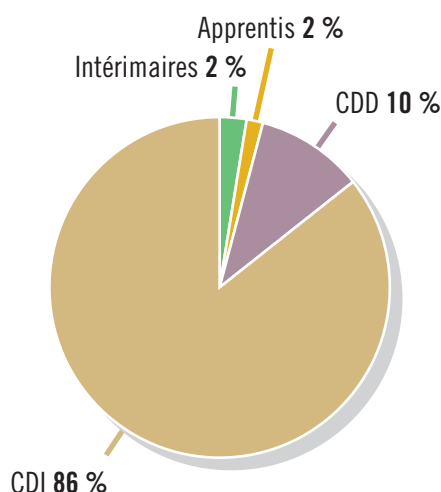
6 Décrivez les changements qui ont eu lieu chez Bouygues Telecom.

Les nouveaux salariés travaillent moins longtemps chaque jour (35 h/semaine contre 39 h avant) mais ont moins de jours de congés (perte des 23 jours de RTT).

7 Expliquez pourquoi Bouygues Telecom a choisi de réorganiser le temps de travail.

Bouygues Telecom a choisi de réorganiser le temps de travail pour avoir plus de souplesse dans l'organisation de ses équipes. Cela permet donc à l'entreprise de s'adapter à son environnement, qui varie, et de rendre le travail plus efficace.

DOC 10 Les principaux contrats de travail en France



Insee, 2015

8 Justifiez comment les contrats de travail utilisés par l'entreprise peuvent faciliter la flexibilité de l'entreprise.

En utilisant des contrats autres que les CDI, l'entreprise connaît par avance la durée et le terme des contrats. En cas d'augmentation de la production sur une période déterminée (exemple : chocolats à Noël), l'entreprise peut augmenter le nombre de ses salariés pour une courte durée uniquement. Cela lui donne plus de souplesse dans la gestion de son organisation et de ses ressources humaines.

3

La GPEC et la responsabilité sociale

DOC 11 La diversité au cœur de la politique d'Areva

La diversité constitue un facteur essentiel de performance. Elle permet d'enrichir les échanges et les compétences, de confronter des visions différentes et d'être source d'innovation. Croire et s'engager pour un monde sans discrimination nécessite de se donner les moyens d'accomplir ce travail de longue haleine. Areva a défini quatre grands axes de développement de sa politique de diversité.

- Intégrer le handicap : par le maintien dans l'emploi, le recrutement, l'insertion, l'aménagement des sites, la formation...

- Favoriser la mixité professionnelle femme-homme : par le recrutement, l'égalité d'accès dans les parcours professionnels et les possibilités d'évolution de carrière...

- Valoriser les salariés expérimentés et la diversité des âges : par la formation, la mobilité, la prévention de la pénibilité...

- Encourager la diversité sociale, ethnique et culturelle : par la politique d'embauche et la lutte contre les discriminations...

D'après www.areva.com

1 Présentez ce que représente le terme « diversité » pour Areva.

La diversité signifie que l'entreprise souhaite retrouver, parmi ses salariés, des personnes d'origines différentes, que ce soit au niveau du sexe, de la religion, du handicap, de l'origine géographique...

2 Recherchez les raisons qui poussent les entreprises à permettre la diversité dans le recrutement.

Cela permet à l'entreprise de trouver des personnes ayant les capacités et les compétences requises, tout en intégrant des salariés pouvant apporter quelque chose de nouveau dans l'entreprise. Cela peut aussi favoriser la cohésion du groupe, tout en renvoyant une image positive en interne et en externe.

DOC 12 La responsabilité sociale lors de la relation de travail chez Decathlon

Le bien-être, notre mission

Decathlon considère que la santé et la sécurité des personnes constituent la première de ses responsabilités. Le bien-être en particulier est au cœur de la mission de Decathlon, en lien avec son objectif de favoriser la pratique du sport pour tous. [...] Différents outils (animation, formation, prévention, gestion des risques...) existent pour assurer la sécurité de chacun, et ce sujet fait l'objet d'un surcroît d'attention pour les équipes travaillant aux ateliers, en entrepôts, et dans nos usines en propre, où les conditions de travail présentent plus de risques. [...]

www.developpement-durable.decathlon.com



3 Listez les actions mises en place pour favoriser le bien-être et la sécurité des salariés.

L'entreprise met en place des outils d'animation, de formation, de prévention et de gestion des risques auprès de ses salariés. La sécurité est au cœur des préoccupations de l'entreprise.

4 Justifiez l'intérêt pour Decathlon de sécuriser ses salariés.

En plus de limiter les accidents du travail, coûteux pour l'entreprise, Decathlon fait passer un message positif à ses salariés en étant attentif à leur sécurité : les salariés se sentent reconnus par leur direction. De ce fait ils seront plus efficaces dans leur travail car plus motivés.

5 Complétez le schéma ci-dessous avec les termes : performance économique, responsabilité sociale et motivation des salariés.

Responsabilité sociale

Motivation des salariés

Performance économique

Flexibilité : politique permettant d'adapter quantitativement ou qualitativement les ressources humaines aux besoins de l'organisation.

GPEC : processus permettant d'analyser les besoins de l'entreprise, d'en connaître les ressources humaines et leur évolution, puis de mettre en place des actions pour adapter les ressources aux besoins.

Recrutement : action des ressources humaines pour trouver de nouvelles compétences, que ce soit en interne (grâce à la mobilité professionnelle et aux formations) ou en externe.

1

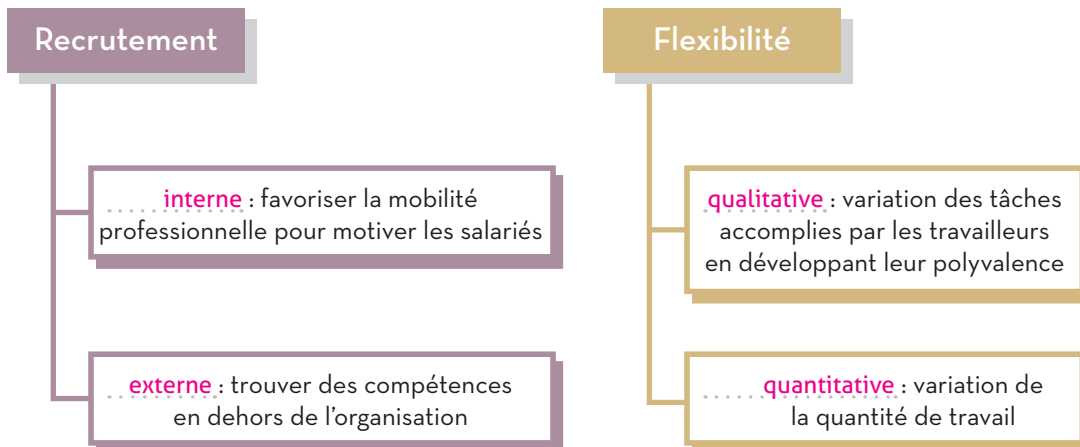
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC vise à adapter les ressources humaines à la stratégie de l'organisation.



2

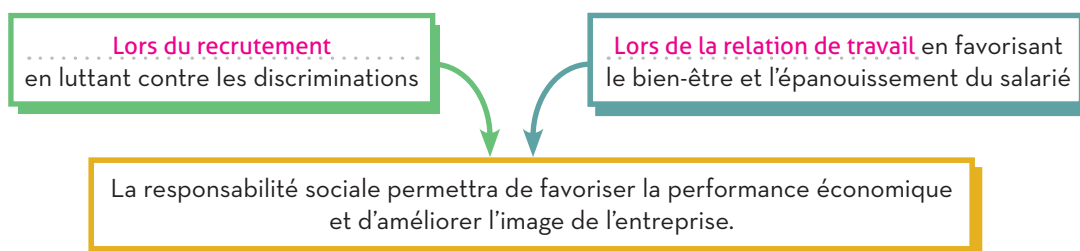
Adapter les ressources humaines aux besoins de l'organisation



3

La GPEC et la responsabilité sociale

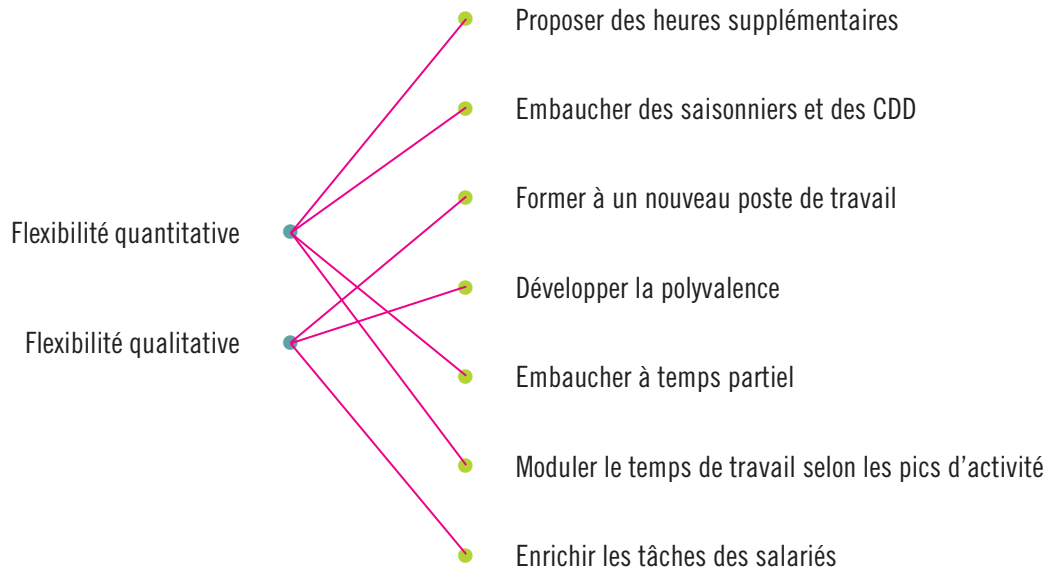
Une organisation engage sa responsabilité sociale dans le cadre de sa GPEC.



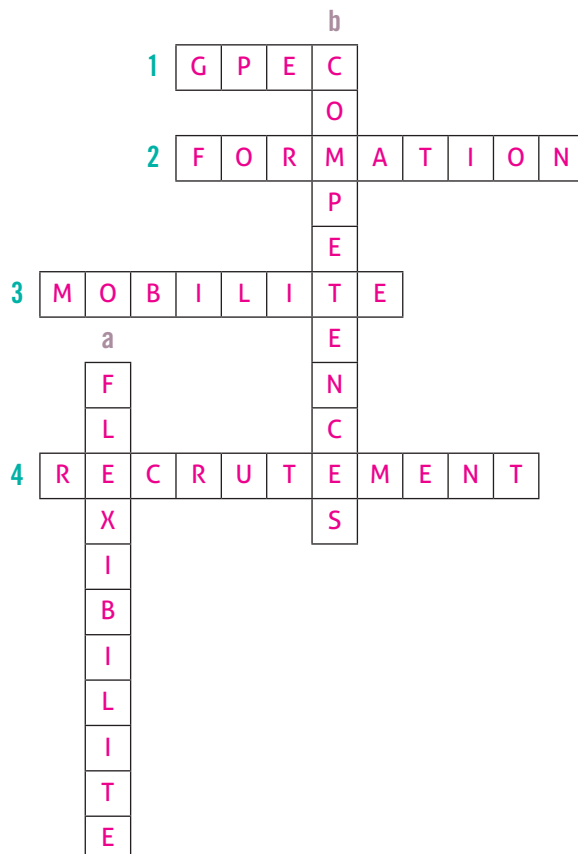
TESTEZ-VOUS!

Comment orienter le management des emplois et des compétences ? 3

1 Reliez les décisions de gestion des ressources humaines avec le type de flexibilité correspondante.



2 Complétez la grille à l'aide des définitions.



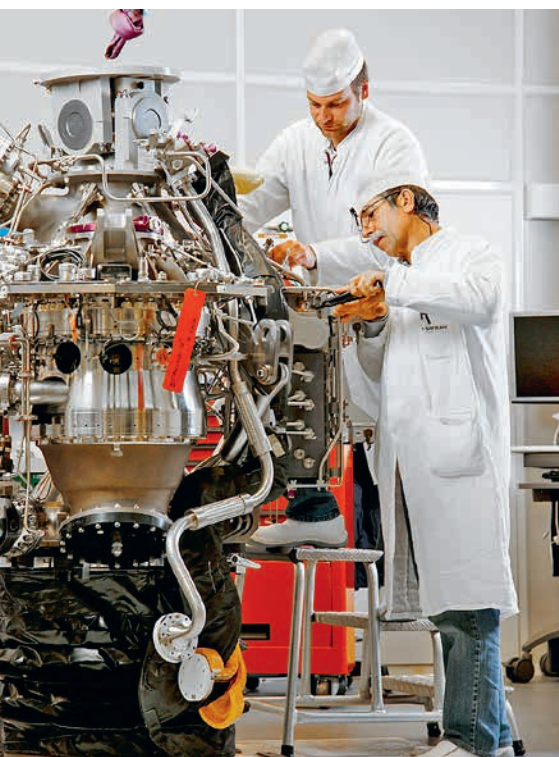
HORIZONTALEMENT

- 1 Processus permettant d'adapter les ressources humaines prévisibles aux besoins.
- 2 Permet d'adapter les compétences des salariés aux besoins de l'organisation.
- 3 Pour ajuster les effectifs en interne et les faire évoluer
- 4 Pour adapter les ressources humaines si l'effectif est insuffisant.

VERTICALEMENT

- a Elle peut être quantitative ou qualitative pour adapter les ressources de l'organisation aux nouveaux besoins.
- b Savoirs et savoir-faire détenus par l'organisation et ses salariés

ENTRAÎNEZ-VOUS!



La GPEC chez Safran

Le groupe Safran est un équipementier et un motoriste intervenant dans les secteurs de l'aéronautique, de la défense et de la sécurité.

DOC 1 Travailler sur la GPEC

[...] Signé en novembre dernier, le texte [...], plus ambitieux qu'une simple photographie des compétences [...], évoque la mobilité interne et les emplois menacés. « La démarche fonctionne à condition d'emboîter le pas aux orientations stratégiques. Comme chaque automne, celles-ci ayant été précisées par le directeur de la stratégie, avec un horizon de vingt ans, le comité GPEC s'est réuni cet hiver pour affiner leur impact sur les métiers », explique Francis Baeny [directeur des relations sociales]. Cet exercice permet surtout d'actualiser le référentiel de métiers groupe. Au catalogue, 33 familles, décrites par les opérationnels eux-mêmes. Depuis 2011, certains périmètres de fonction ont évolué [...]. Ce travail de mise à jour identifie les métiers en croissance et en décroissance et surtout mesure les besoins d'acquisition de compétences. [...]

Marie-Sophie Ramsbacher, *Les Échos*, 22/02/2016

DOC 2 Communiquer autour de l'accord

[...] Francis Baeny entend faire du buzz autour de la GPEC « afin d'impliquer l'ensemble de la hiérarchie et les collaborateurs ». Les managers en charge de conduire en 2016 les entretiens professionnels [...] sont invités à s'en inspirer pour soigner les perspectives d'évolution des salariés. « Dans un groupe où le turnover est faible (moins de 1 %), la bonne adéquation des formations est stratégique. Safran y investit 4 % de la masse salariale », souligne Francis Baeny. [...] Le barème des primes d'incitation à la mobilité (de 1 000 euros à 3 000 euros) est reconduit, accordées aux collaborateurs qui font le choix de quitter leur métier en décroissance – ou stable – pour une profession d'avenir.

[...] Enfin, dernier trait de ce texte, son langage de vérité concernant d'éventuelles futures baisses du plan de charge : l'accord liste des mesures visant à « préserver l'emploi et à préparer la sortie de crise ». Sont ainsi retenus les principes d'aménagement du temps de travail, de mobilité temporaire entre les sociétés du groupe et de chômage partiel qui seraient éventuellement déployés par le management. [...]

Marie-Sophie Ramsbacher, *Les Échos*, 22/02/2016

LE DÉCLIC



Pour certaines questions (ici la n° 3), il peut être pertinent de répondre en réalisant un tableau pour que les idées soient correctement organisées et exhaustives.

- 1 Expliquez, après avoir rappelé les étapes de la GPEC, pourquoi F. Baeny considère qu'il est important de lier stratégie et GPEC.
- 2 Indiquez quel est l'objectif de Safran lorsque l'entreprise actualise le référentiel des métiers.
- 3 Présentez les différentes actions mises en place par Safran pour réaliser les ajustements nécessaires pour la GPEC, ainsi que l'objectif de chacune de ces actions.

Entraînez-vous ! Corrigé

La GPEC chez Safran

1. Expliquez, après avoir rappelé les étapes de la GPEC, pourquoi F. Baeny considère qu'il est important de lier stratégie et GPEC.

On retrouve trois étapes dans la GPEC :

- anticiper les besoins en emplois et en compétences ;
- analyser les ressources humaines actuelles et leur évolution ;
- ajuster les écarts entre les besoins et les ressources en mettant en place un plan RH.

Il est indispensable de déterminer la stratégie au préalable. En effet, pour connaître les besoins en emplois et en compétences, l'entreprise doit connaître sa stratégie pour savoir de quelles ressources humaines elle aura besoin pour la mettre en place.

2. Indiquez quel est l'objectif de Safran lorsque l'entreprise actualise le référentiel des métiers.

L'entreprise Safran doit actualiser son référentiel de métiers. En effet, en fonction de l'évolution de l'environnement, les métiers évoluent et particulièrement dans le domaine d'activité de Safran. En fonction de l'évolution des métiers, les besoins en compétences de Safran vont évoluer car l'entreprise doit s'adapter. S'adapter permettra à l'entreprise d'être toujours performante et donc concurrentielle.

3. Présentez les différentes actions mises en place par Safran pour réaliser les ajustements nécessaires pour la GPEC, ainsi que l'objectif de chacune de ces actions.

Actions mises en place	Objectifs
Mise en place d'entretiens professionnels pour travailler sur les perspectives d'évolution des salariés	Motiver les salariés, les valoriser (et donc les fidéliser)
Proposition de formations	Bonne adéquation entre les compétences souhaitées et les compétences détenues (mise à jour des compétences)
Primes d'incitation à la mobilité	Rendre les salariés plus mobiles, surtout ceux qui ont des métiers en décroissance Enrichissement dans l'entreprise
En cas de crises, possibilité : <ul style="list-style-type: none">• d'aménagement du temps de travail ;• de mobilité temporaire entre les différentes sociétés du groupe ;• de chômage partiel.	Augmenter la flexibilité

3

Comment orienter le management des emplois et des compétences ?

Les choix stratégiques de l'organisation provoquent d'importants effets sur l'emploi. En fonction des objectifs fixés, il faut adapter les ressources humaines. Cela passe par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui est un processus ayant comme objectif d'ajuster les ressources humaines disponibles dans l'organisation aux besoins prévisibles en emplois. C'est le point de départ de politiques RH telles que le recrutement, la formation, la mobilité interne...

1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC vise à adapter les ressources humaines à la stratégie de l'organisation. Ce processus se déroule en plusieurs phases :

- anticiper les besoins en emplois et en compétences ;
- analyser les ressources actuelles et leur évolution prévisible ;
- ajuster les écarts entre les ressources et les besoins futurs en proposant un plan d'action RH.

Cette adaptation des ressources humaines aux nouveaux besoins est indispensable si l'organisation souhaite pouvoir continuer à satisfaire les besoins de ses clients, et donc rester compétitive sur le marché.

L'organisation doit poser un diagnostic quantitatif (en nombre) et qualitatif (en compétences) sur ses ressources, mais aussi sur l'évolution de ses besoins en fonction des choix stratégiques qui sont opérés. Par la suite, l'organisation doit faire en sorte de rendre compatible ses besoins et ses ressources. Cela passe par :

- des recrutements si les effectifs sont insuffisants ou si l'organisation ne possède pas les compétences nécessaires ;
- des réductions d'effectifs (licenciements ou non-remplacement des départs naturels) si les effectifs sont trop importants ;
- des actions de formation pour faire évoluer les compétences des salariés ;
- de la mobilité professionnelle pour contribuer à l'évolution des salariés et permettre à l'organisation d'ajuster les effectifs en interne.

2. Adapter les ressources humaines aux besoins de l'organisation

A. Rechercher des compétences par le recrutement

L'organisation doit maîtriser ses compétences si elle souhaite rester compétitive sur le marché.

Pour trouver les salariés qui possèdent les compétences souhaitées, l'organisation peut utiliser le recrutement interne (formation ou mobilité professionnelle) ou le recrutement externe.

Si l'organisation a un déficit de personnel, elle sera dans l'obligation de passer par du recrutement externe.

Recrutement interne	Recrutement externe
<ul style="list-style-type: none">• Coûts faibles• Adaptation rapide car le salarié connaît déjà la culture d'entreprise• Motivation pour le salarié qui se sent valorisé	<ul style="list-style-type: none">• Sang neuf dans les équipes, nouvelle dynamique• Permet de renforcer la mixité des équipes• Recrutement de profils pointus, d'experts

B. Former les ressources humaines et accroître la flexibilité

Pour s'adapter à ses nouveaux besoins, l'organisation devra investir dans la formation : elle va former ses propres salariés à certaines compétences dont elle a besoin. Ceci est un bon moteur de motivation car le salarié se sent reconnu et valorisé : il sera donc plus performant et l'entreprise sera gagnante. De plus, les salariés auront accès à des formations permettant de développer leur employabilité et de progresser dans leur carrière.

L'organisation peut également passer par la flexibilité pour s'adapter facilement aux nouveaux besoins et aux modifications de l'environnement.

- Flexibilité quantitative : variation de la quantité de travail en fonction des besoins liés à la production en modifiant soit la durée du travail (heures supplémentaires, temps partiel, modulation du temps), soit les effectifs (contrats de travail précaires).
- Flexibilité qualitative : variation des tâches accomplies par les travailleurs en développant leur polyvalence (aptitude à effectuer des tâches différentes permettant d'occuper plusieurs postes). Cela passe donc par une politique de formation.

3. La GPEC et la responsabilité sociale

Dès le processus de recrutement, l'organisation doit prendre en compte la lutte contre les discriminations (handicap, situations sociales, origine, sexe...). La responsabilité sociale est souvent mise en avant par les entreprises pour les valoriser grâce à de la communication interne et externe.

De plus, l'organisation est responsable des individus qu'elle recrute et qu'elle emploie. Elle doit donc favoriser leur bien-être à l'intérieur de l'organisation tout au long de leur présence. Il est donc nécessaire d'organiser des actions comme l'amélioration des conditions de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la valorisation des compétences, la prévention des risques psycho-sociaux...

Le développement de la responsabilité sociale de l'organisation permet de favoriser la performance économique. En effet, un salarié qui se sentira valorisé par sa hiérarchie sera plus motivé et donc plus efficace à son poste de travail.

Peut-on entretenir durablement la **MOTIVATION DES HOMMES** par la seule rémunération ?

4



NOTIONS

- politique de rémunération
- modes de rémunération
- individualisation de la rémunération
- rémunération globale
- facteurs de motivation
- culture de l'organisation
- stress au travail

Raphaël vient de signer son premier CDD !

Après plusieurs entretiens de sélection, Raphaël vient de signer son premier CDD avec une grande enseigne de la distribution. Heureux de son embauche, il téléphone à Malika, sa petite amie, pour lui annoncer la bonne nouvelle.

Malika, je viens de signer mon CDD !



Génial ! Tu es bien payé ?
Net ou brut le montant ?

Je pense que c'est correct pour un premier travail.



D'accord mais as-tu des primes ? Ton
taux horaire est-il supérieur au SMIC ?
Tu vas devoir payer des cotisations ?

- 1 Indiquez la forme de contrat signé par Raphaël en donnant sa signification.

Il s'agit d'un CDD : contrat à durée déterminée.

- 2 Identifiez les termes liés à la rémunération dans les réponses de Malika.

Malika parle de primes, de net ou de brut, de taux horaire, de SMIC et de cotisations.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

Quels sont les nouveaux modes de rémunération qui motivent ?

<http://tinyurl.com/zscqqkl> 4'22



- 3 Précisez l'influence de la rémunération en interne et en externe.

En interne, la rémunération influence les collaborateurs et leur comportement, et en externe, elle influence les clients qui interagissent avec l'organisation. C'est l'un des axes RH pour augmenter la valeur ajoutée.

La politique de rémunération de l'entreprise, facteur de motivation

A Du salaire de base à la rémunération globale

DOC 1 À l'origine du... salaire

Lorsque votre entreprise vous verse votre salaire à la fin du mois, étymologiquement, vous recevez... votre ration de sel. À l'époque romaine, alors que le minerai devenu monnaie d'échange puis objet de commerce était déjà symbole de richesse, la salaison était un incontournable du paquetage des soldats de l'empire romain qui partaient en conquête. Le *salarium* désignait à l'origine la ration de sel qui leur était distribuée, et par extension qualifiait la somme d'argent qui leur était allouée.

© Foucher



1 Surlignez la signification étymologique du mot salaire.

2 Indiquez ce que le texte induit dans le calcul du salaire.

Le grade (plus vous êtes gradé plus votre ration de sel est importante), les primes comme celles pour les déplacements longs (plus le soldat devait partir loin, à la conquête de nouvelles contrées, plus il recevait de sel) et peut-être le mérite (puisque le soldat méritant percevait une ration supplémentaire quand il s'était montré vaillant au combat).

DOC 2 Le salaire : fixation et paiement

Le salaire brut comprend l'ensemble des sommes convenues et des avantages accordés par l'employeur : salaire de base, avantages en nature, primes, gratifications, pourboires, ainsi que des majorations prévues par la loi ou les accords collectifs (majoration pour heures supplémentaires, travail de nuit, du dimanche, travail salissant ou pénible...).

Le salaire de base est fixé librement entre les parties, soit par le contrat de travail, soit par décision de l'employeur sous réserve du respect de certaines règles légales et conventionnelles.

Plusieurs modes de fixation sont possibles : au temps, au rendement ou au forfait.

Dans tous les cas, doivent être respectés : les règles légales et conventionnelles relatives au

SMIC ; les salaires minimaux et les éléments de rémunération prévus par les accords collectifs applicables, ou l'usage éventuellement en vigueur dans l'entreprise ; le principe d'égalité de rémunération entre femmes et hommes ; la non-discrimination (notamment syndicale).

Le salaire net s'obtient en déduisant du salaire brut les cotisations salariales (cotisations de Sécurité sociale, assurance chômage, cotisation de retraite complémentaire, cotisation prévoyance, CSG, CRDS) et la valeur des avantages en nature éventuels.

Salaire net et salaire brut figurent sur le bulletin de paie.

© Foucher

3 Indiquez les modes de fixation d'un salaire.

Le salaire peut être fixé au temps, au rendement ou au forfait.

4 Précisez les éléments constituant le salaire.

Le salaire comprend : salaire de base, avantages en nature, primes, gratifications, pourboires, ainsi que des majorations prévues par la loi ou les accords collectifs (majoration pour heures supplémentaires, travail de nuit, du dimanche, travail salissant ou pénible...).

5 Surlignez avec des couleurs différentes les définitions des mots **salaire brut** et **salaire net**.

B Les contraintes d'une politique de rémunération

DOC 3

Alstom : les actionnaires votent contre la rémunération de l'ancien PDG Patrick Kron

L'assemblée générale des actionnaires d'Alstom a émis mardi un vote négatif sur la rémunération de Patrick Kron, ancien PDG du groupe industriel français, a constaté un journaliste de l'AFP [...]

AFP, 05/07/2016

DOC 4

Le SMIC va-t-il augmenter au 1^{er} janvier 2017 ?

La ministre du Travail a révélé la hausse du SMIC, lors d'une réunion de la Commission nationale de la négociation collective (CNNC) entre la CGT, FO et la CFTC.

© Foucher

DOC 5

Augmentation du point d'indice des fonctionnaires au 1^{er} juillet 2016

Un décret a été publié au *Journal officiel*, augmentant la valeur du point d'indice des fonctionnaires (décret n° 2016-670 du 25 mai 2016). À compter du 1^{er} juillet 2016, celle-ci augmentera de 0,6 %. Pour rappel, la dernière revalorisation était intervenue le 1^{er} juillet 2010 (+ 0,5 % par rapport à la valeur antérieure à cette date). La valeur annuelle

du traitement afférent à l'indice 100 majoré sera égale à 5 589,69 €. À noter qu'une deuxième revalorisation de 0,6 % s'appliquera à compter du 1^{er} février 2017. Le présent article explique les implications de l'augmentation du point d'indice sur la rémunération. [...]

www.cdg77.fr

DOC 6

Ces femmes qui se sont mises en grève lundi à 16 h 34



Alors que les femmes gagnent 15 % de moins que les hommes en France, le collectif Les Glorieuses a invité les salariées à cesser le travail à cette date précise à partir de laquelle elles travaillent « bénévolement ». [...] Un constat choc que dresse le collectif Les Glorieuses dans sa newsletter hebdomadaire. S'inspirant d'une action menée en Islande fin octobre, il a appelé les salariées françaises à s'arrêter de travailler ce lundi 7 novembre à 16 h 34 et 7,5 secondes précises pour protester contre les inégalités de salaires entre les hommes et les femmes en France. Relayant cet appel, l'association féministe Les Effrontées a donné rendez-vous aux salariées françaises pour un rassemblement place de la République ce lundi à 16 h 34. [...]

© Isabelle de Foucaud, lefigaro.fr, 07/11/2016

6 Remplissez le tableau sur les contraintes d'une politique de rémunération, en illustrant par des exemples et en citant les acteurs externes qui influencent certains choix.

Contraintes d'une politique de rémunération

Juridiques	Économiques	Sociales
La grille conventionnelle, le SMIC	La maîtrise de la masse salariale, les performances de l'entreprise	Égalités hommes/femmes en termes de rémunération, les mouvements de grève
L'État par les taxes ou le SMIC, les syndicats	Les actionnaires, la concurrence	Les syndicats

C L'individualisation du salaire : le salaire au mérite

DOC 7 Individualisation (des salaires)



Désigne le fait que les augmentations de salaires, lorsqu'elles existent, sont différenciées selon les salariés et dépendent d'appréciations individuelles liées soit à la mesure du travail fourni (quand elle est possible), soit à l'atteinte d'objectifs fixés par le supérieur hiérarchique.

Cette procédure a évidemment pour finalité de pouvoir inciter chacun des salariés à s'impliquer davantage dans son travail. Elle n'est pas sans conséquences – souvent négatives – sur les collectifs de travail, puisque leurs membres peuvent devenir dans une certaine mesure concurrents les uns des autres. En

outre, elle suppose que l'employeur puisse mesurer avec précision l'effort fourni ou le résultat final imputable à chacun, ce qui est loin d'être évident. [...]

www.leconomiepolitique.fr, 22/01/2010

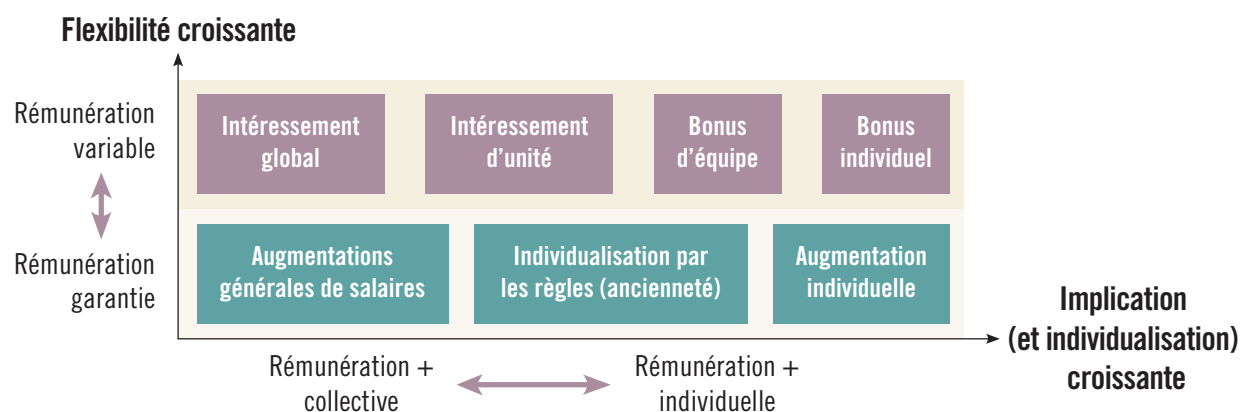
7 Définissez le terme rémunération individualisée.

L'individualisation des rémunérations désigne des augmentations différenciées des salaires en fonction des salariés et dépendant d'appréciations individuelles portées par le supérieur.

8 Précisez quel est l'objectif principal de la rémunération individualisée.

Il s'agit de récompenser les performances individuelles des salariés ou/et leur fidélité. Les entreprises encouragent ainsi les plus motivés, les plus performants.

DOC 8 Entre flexibilité et implication



www.slideplayer.fr

9 Relevez les modes de rémunération collective.

Intéressement global, intéressement d'unité, bonus d'équipe, augmentation générale de salaires sont des modes de rémunération collective.

10 Expliquez le schéma ci-dessus.

Le graphique montre l'influence de l'implication individuelle et collective qu'induit le type de rémunération : garantie et variable. Il montre aussi le degré d'implication des salariés. On remarque que ce sont les augmentations individuelles qui impliquent le plus les salariés dans la rémunération garantie comme dans la rémunération variable.

2

Les autres facteurs de motivation des salariés

A Satisfaire le besoin d'appartenance des salariés

DOC 9 Extrait d'une étude sous la direction de Right Management

[...] Right Management est le leader mondial des solutions d'optimisation du capital humain en management des talents et des carrières, expert en conseil et stratégie RH au sein de ManpowerGroup.

Right Management a mené une étude mondiale qui révèle que les moteurs d'engagement diffèrent d'un pays à l'autre avec seulement un moteur commun à tous les pays : l'engagement à l'égard des valeurs de l'entreprise. Right Management décrit quatre aspects comportementaux et émotionnels de l'engagement. Des collaborateurs engagés sont :

1. satisfaits de leur poste actuel et de leur organisation en tant qu'employeur ;
2. impliqués pour faire de leur travail et de l'organisation une réussite ;
3. fiers de leur organisation et du travail qu'ils accomplissent ;
4. disposés à parler de leur travail et de leur organisation de manière positive.

[...]

Jacques Bossi, consultant et coach chez Right Management, a identifié quatre principaux leviers spécifiques d'engagement, renforçant le sentiment de fierté des collaborateurs : le partage de l'information, l'adhésion, l'appropriation des résultats et les modes de reconnaissance.

Les signes de reconnaissance du management de proximité stimulent l'engagement des collaborateurs, de l'équipe : l'expression de cette reconnaissance sera d'autant plus motivante pour le collaborateur qu'elle sera spontanée et informelle, sincère, personnalisée, diversifiée dans sa forme, spécifique à un effort, à une réalisation et à l'énergie déployée par celui-ci. Pour s'engager, le collaborateur a besoin de sentir que sa contribution, en concert et en partage avec d'autres au sein de son entreprise, fait sens en vue d'une œuvre commune. Et du sens découlera le sentiment de fierté de faire partie et de travailler pour l'entreprise.

www.entreprendre.fr, 19/05/2015

1 Précisez le moteur de l'engagement (universel).

Le moteur de l'engagement est celui en relation avec les valeurs de l'entreprise (culture, mise en place ou non de la RSE).

2 Surlignez-en les différents aspects.

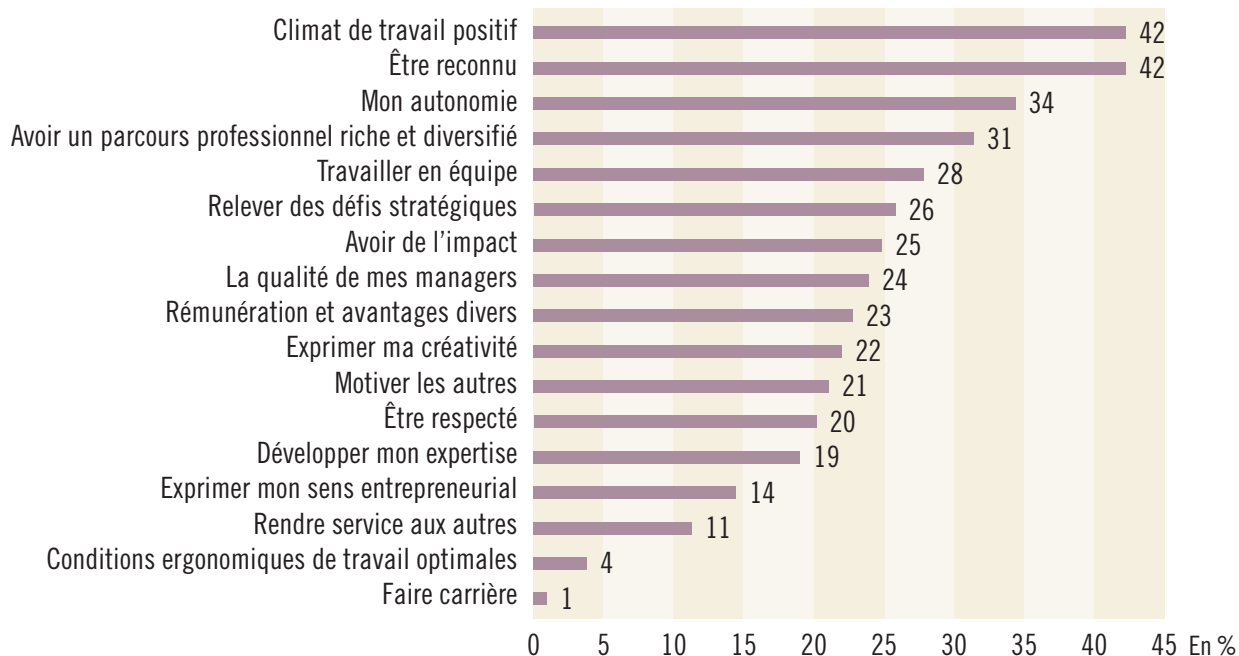
3 Expliquez les quatre leviers spécifiques de l'engagement.

Le partage de l'information	Il faut que le salarié ait la lisibilité de l'information avec des outils adaptés à sa gestion.
L'adhésion	La « marque employeur » influence l'attraction, la fidélisation et l'engagement des employés avec la mise en application de la « qualité de vie au travail et le bien-être professionnel », « l'engagement durable » de leurs collaborateurs.
L'appropriation des résultats	Savoir que sa contribution personnelle est utile au succès de l'entreprise est un facteur de mobilisation. Aussi, le management délègue, responsabilise, insuffle une culture du <i>feedback</i> ...
Les modes de reconnaissance	C'est le management des compétences (évaluation, développement, formation, évolution) et la construction du « parcours de reconnaissance » des collaborateurs par les ressources humaines qui vont renforcer la fierté et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

B Satisfaire le besoin de reconnaissance des salariés

DOC 10 La motivation au travail

Qu'est-ce qui a le plus d'importance pour votre motivation au travail ?

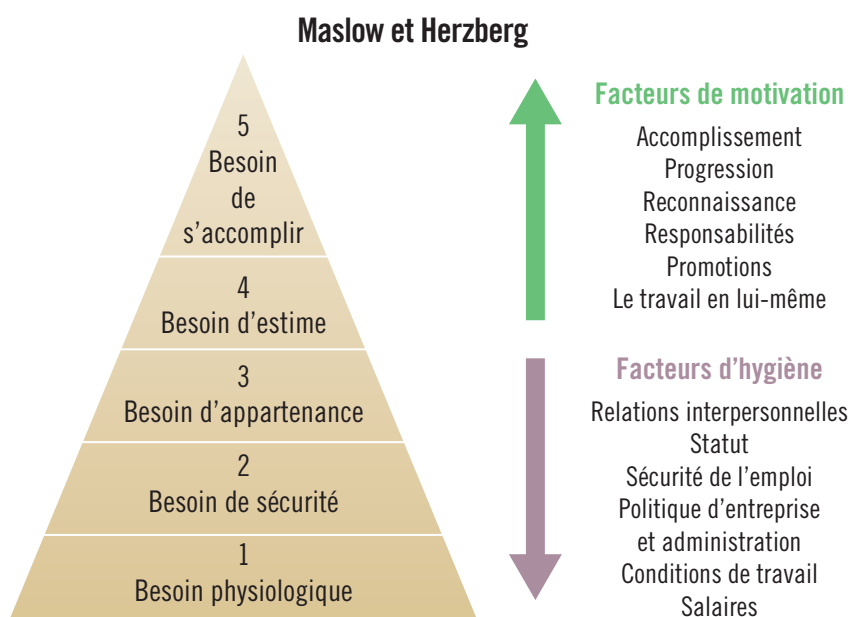


www.resultence-coaching.com

4 Indiquez les deux sources de motivation au travail qu'un salarié privilégie.

Il s'agit du climat de travail et du fait d'« être reconnu ».

DOC 11 La théorie du besoin (Maslow) et la théorie de la motivation (Herzberg)



© Foucher

5 Précisez, grâce à la pyramide de Maslow et de Herzberg, quels sont les besoins que ces deux sources de motivation satisfont.

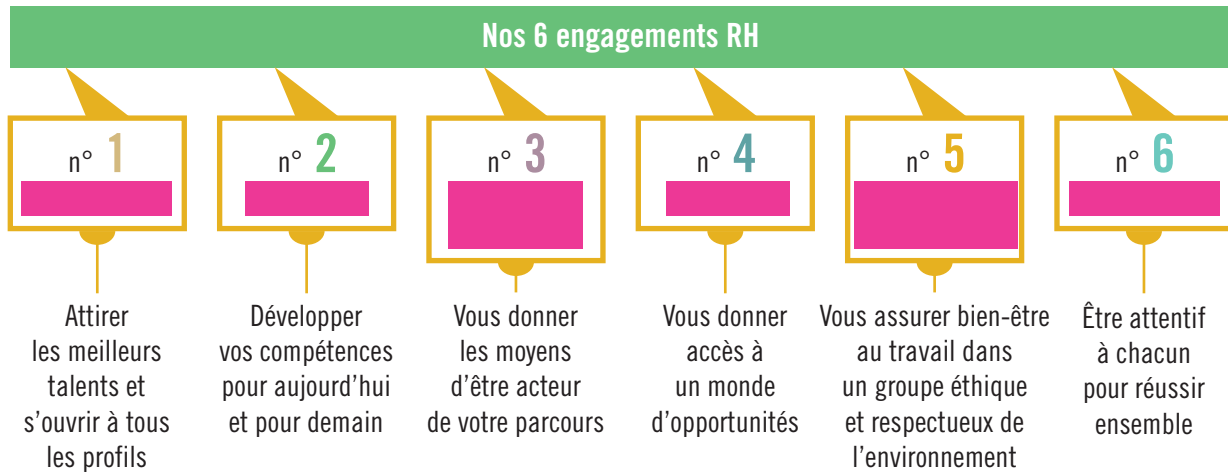
Ces deux sources de motivation sont repérables dans la pyramide de Maslow au cœur de la pyramide (niveaux 3/4/5) alors que, pour Herzberg, nous les retrouvons identifiés dans les facteurs de motivation.

6 Suggérez les moyens utilisables par le manager pour satisfaire le besoin de reconnaissance des salariés.

Le besoin de reconnaissance des salariés passe par de possibles évolutions de carrière (promotion interne), par des manifestations de la considération des managers pour leur travail (management participatif).

C Satisfaire le besoin d'épanouissement et assurer le bien-être des salariés

DOC 12 La politique RH chez Safran



ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO



Les conditions de travail chez Google

<http://tinyurl.com/znkxd76> 3'39

D'après www.safran-group.com

7 Surlignez les composantes de la politique RH chez Safran.

8 Expliquez en quoi ces engagements favorisent l'épanouissement des collaborateurs.

Safran garantit de bonnes conditions de travail et continue à les améliorer en communiquant avec les salariés et à les stimuler collectivement dans ses engagements RH.

Le salarié s'intègre dans un groupe actif, solidaire, qui favorise l'individu et son épanouissement.

Pour cela, Safran a recours à une politique RH lisible, où chaque manager est garant de la réussite individuelle et collective de son équipe.

9 Donnez des exemples d'actions mises en place chez Google pour favoriser le bien-être des salariés.

Des salles de sport utilisables 24/24 h, des salles de massage, des piscines à contre-courant, des accès gratuits aux restaurants ou à des bars d'« herbes », des vélib' à disposition et même une prime en cas d'achat de véhicule hybride.

Masse salariale : cumul des rémunérations brutes des salariés de l'entreprise (hors cotisations patronales).

Rémunération fixe : en contrepartie d'un travail effectué, d'un niveau de compétence et de formation, le salarié recevra une rémunération fixée par les règles légales et conventionnelles mentionnées dans son contrat de travail.

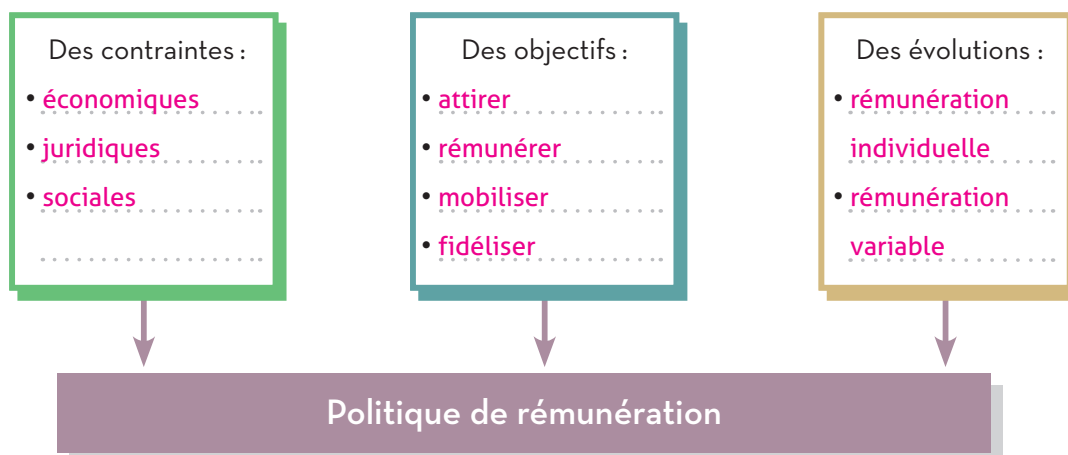
Rémunération variable : calculée en fonction des résultats et/ou des performances atteintes, soit individuellement, soit collectivement ; elle est réversible d'une période à une autre.

Salaire brut : sommes perçues par le salarié au titre de son contrat de travail avant déduction des cotisations obligatoires.

1

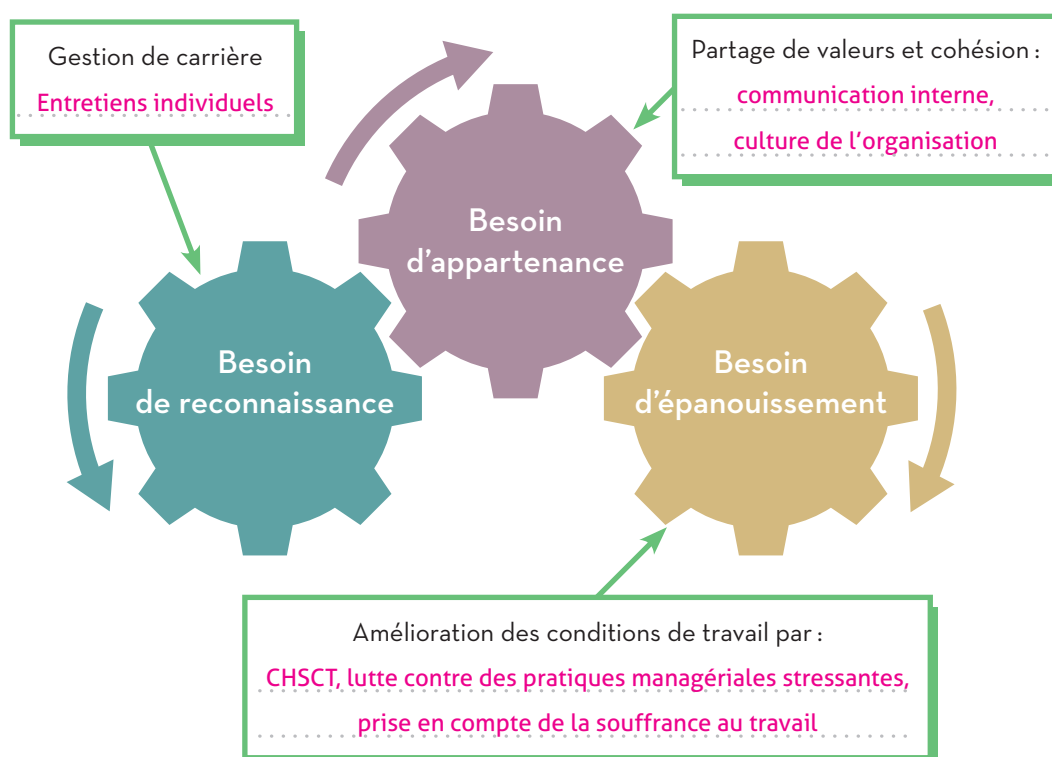
La politique de rémunération de l'entreprise, facteur de motivation

Une politique de rémunération doit tenir compte :



2

Les autres facteurs de motivation des salariés



TESTEZ-VOUS!

Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ? **4**

1 Cochez la bonne réponse.

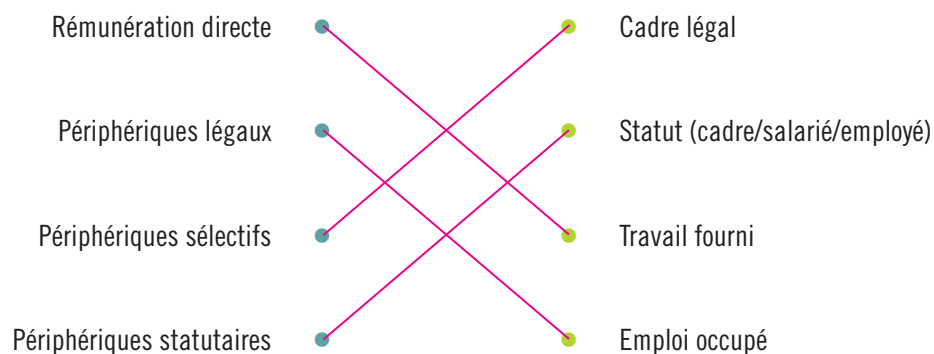
Affirmations	Vrai	Faux
La rémunération est un élément important pour fidéliser les salariés.	×	
La rémunération se résume au salaire fixe.		×
La rémunération globale est égale au salaire de base.		×
La fixation du salaire peut être calculée au temps et au rendement.		×
Les facteurs psychologiques constituent les facteurs non financiers de motivation des salariés.	×	
Ce sont les ressources financières de l'organisation qui déterminent exclusivement le poids de la masse salariale.		×

2 Indiquez dans le tableau ci-dessous à quel besoin assouvi correspond la situation énoncée.

- 1 Être invité(e) à la sortie du service.
- 2 Avoir accès à une formation pour développer ses compétences.
- 3 Recevoir un avertissement par lettre recommandée.
- 4 Recevoir la médaille du travail.
- 5 Être rémunéré(e) au minimum de la grille conventionnelle.
- 6 Avoir une perspective d'évolution de carrière.

Reconnaissance	Épanouissement	Appartenance	Autres
4, 6	2	1	3, 5

3 Reliez chaque niveau de rémunération au cadre dont il dépend.



ENTRAÎNEZ-VOUS!

La rémunération est-elle le seul élément qui motive les salariés ?



Glassdoor est un site Internet qui recense et classe, chaque année, les entreprises les plus attractives (où il fait bon travailler). Conditions de travail exemplaires, ambiance détendue, avantages divers... le classement est effectué à partir des notes attribuées par les salariés des différentes entreprises, de manière anonyme et selon différents critères :

- rémunération ;
- culture d'entreprise ;
- perspectives de carrière ;
- dirigeants ;
- équilibre travail/vie privée.

C'est à partir des résultats de ces votes que le site Glassdoor établit le classement annuel des meilleurs employeurs de France, et décerne le Prix annuel du choix des employés, attribué, en 2016, à

Microsoft. Cette entreprise était déjà deuxième du classement en 2015, notamment grâce à son engagement depuis plusieurs années déjà dans une démarche RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) ayant un impact et des retombées positives pour les salariés. Les salariés ont attribué à Microsoft la note générale de 4,6/5. On retrouve en deuxième position l'enseigne de bricolage Leroy Merlin (qui soigne le bien-être de ses salariés) avec une note de 4,3/5. Vient en troisième position Decathlon qui, avec son dynamisme et son esprit d'innovation, a su séduire les équipes (4,3/5 également).

© Foucher

LE DÉCLIC



3 Pensez à définir les enjeux internes et externes et à présenter votre réponse dans un tableau.

- 1 Relevez les critères d'évaluation pris en compte pour le palmarès de Glassdoor.
- 2 Précisez les outils de motivation reconnus par les salariés des organisations citées.
- 3 Indiquez quels sont les enjeux pour une entreprise de motiver ses salariés.

Entraînez-vous ! Corrigé

La rémunération est-elle le seul élément qui motive les salariés ?

1. Relevez les critères d'évaluation pris en compte pour le palmarès de Glassdoor.

Glassdoor utilise des critères d'évaluation aussi bien quantitatifs (rémunération, avantages divers...) que qualitatifs (culture d'entreprise, perspectives de carrière, management...).

2. Précisez les outils de motivation reconnus par les salariés des organisations citées.

Les moyens de motivation reconnus par les salariés sont principalement : la rémunération, la culture d'entreprise, les perspectives de carrière, l'équilibre travail/vie privée, le management mais aussi les conditions de travail, l'ambiance, les avantages divers.

3. Indiquez quels sont les enjeux pour une entreprise de motiver ses salariés.

Les parties prenantes au résultat économique d'une entreprise ne peuvent ignorer l'une de ses ressources : ses salariés. En interne, la cohésion, l'esprit de corps, un management aisé semblent être les principaux enjeux de la motivation des salariés.

En externe, l'entreprise bénéficie d'une image revalorisée. Les salariés échangent positivement sur la structure et c'est l'un des moteurs de l'appréciation générale de l'organisation. C'est aussi un moyen de recruter des personnes qui vont adhérer plus facilement au projet d'entreprise et donc de dynamiser, voire d'innover avec un recrutement choisi plutôt que subi.

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

Pour être performante, une organisation peut compter sur ses ressources en personnel. Il est important d'associer performance de la structure et motivation des salariés. Si cette dernière repose en grande partie sur leur rémunération, bien d'autres éléments peuvent les inciter à s'impliquer dans leur travail. L'art du manager sera de conjuguer la satisfaction des besoins des salariés et développer leur bien-être avec l'objectif de pérennisation de la structure, quelle qu'elle soit.

1. La politique de rémunération de l'entreprise, facteur de motivation

A. Du salaire de base à la rémunération globale

Le salaire est la rétribution des salariés en fonction de leur temps de travail, de leur rendement ou peut aussi être calculé au forfait, pour les cadres par exemple.

La rémunération d'un salarié se compose d'éléments individuels :

Salaire de base	Le salaire de base représente le salaire fixe que reçoit mensuellement le salarié en fonction des heures de travail réalisées.
Prime individuelle ou salaire au mérite	Le salaire au mérite se définit comme une prime individuelle qui est versée au salarié en fonction de l'atteinte des objectifs qui lui ont été assignés.
Avantages en nature	Les avantages en nature correspondent à des biens ou services fournis gratuitement au salarié par l'employeur (téléphone, ordinateur, voiture de fonction...).

Elle se compose aussi d'éléments collectifs tels que la participation (obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés) qui est la redistribution aux salariés d'une partie des bénéfices réalisés. L'intéressement est aussi un élément de rémunération collective, c'est une prime facultative versée à l'ensemble du personnel en fonction de la performance de l'organisation.

B. Les contraintes d'une politique de rémunération

La politique de rémunération est assujettie au respect d'un certain nombre de contraintes :

Contraintes	Explications
Juridiques	Le salaire doit être au moins égal au SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) ou au salaire minimum conventionnel défini par la convention collective applicable.
Économiques	La politique de rémunération doit permettre de motiver les salariés tout en maîtrisant les coûts salariaux qui représentent une charge très importante pour les employeurs.
Sociales	La politique de rémunération doit être équitable et reposer sur des critères objectifs (ancienneté, expérience, compétences...).

C. L'individualisation du salaire : le salaire au mérite

Depuis quelques années, la tendance est à une individualisation des salaires qui vise à adapter la rémunération de chaque salarié en fonction d'appréciations individuelles liées à la mesure du travail fourni et/ou à l'atteinte des objectifs fixés par le supérieur hiérarchique.

2. Les autres facteurs de motivation des salariés

Même si la rémunération apparaît comme un facteur qui a une forte influence sur la motivation des salariés, d'autres facteurs peuvent également inciter les salariés à s'impliquer davantage dans leur travail.

A. Satisfaire le besoin d'appartenance des salariés

Le besoin d'appartenance correspond à la nécessité pour les salariés d'appartenir à un groupe et d'entretenir des relations sociales avec leurs collègues. L'appartenance favorise la cohésion au sein de l'organisation. Elle repose sur le partage de valeurs communes (la culture d'entreprise) et sur la communication interne.

B. Satisfaire le besoin de reconnaissance des salariés

Le besoin de reconnaissance repose sur la nécessité pour les salariés d'être estimés. Ils souhaitent que leur employeur reconnaisse et valorise la qualité de leur travail.

Pour satisfaire ce besoin de reconnaissance, l'employeur va pouvoir proposer aux salariés les plus méritants des responsabilités, des promotions et des formations.

C. Satisfaire le besoin d'épanouissement et assurer le bien-être des salariés

Les conditions de travail et les styles de management influencent également la motivation des ressources humaines. Ne pas prendre en compte ces paramètres peut engendrer une souffrance chez les salariés qui ne trouvent plus de satisfaction dans leur travail, et certains symptômes de souffrance au travail (stress, fatigue, troubles du sommeil, troubles musculo-squelettiques et problèmes cardio-vasculaires) peuvent apparaître.

Garantir le bien-être et l'épanouissement permet d'amoindrir les retards, l'absentéisme et d'augmenter la qualité du travail, donc la performance de l'organisation.

Le management doit conjuguer la performance économique et la performance sociale de l'organisation en favorisant le bien-être des salariés. Pour cela, il faut privilégier :

- un management humain qui vise à protéger la santé physique et psychique de ses subordonnés ;
- un management participatif qui va permettre d'associer les salariés à la prise de décision ;
- une communication interne qui doit aider les salariés à exprimer leurs préoccupations ou malaises ;
- une adaptation claire et définie de la charge de travail et des objectifs.

La prise en compte des caractéristiques générationnelles est un paramètre que la direction des ressources humaines doit apprendre à gérer, les attentes de chacun n'étant pas les mêmes. Cependant, la rétribution des salariés à la hauteur de leur contribution, la mobilisation du personnel, la fidélisation des ressources humaines, la facilitation des recrutements et la stabilité de l'organisation sont les objectifs prioritaires de la politique de rémunération.

Vers le BAC!

THÈME 5

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

La politique des RH

- 1 Relevez les défis que posent les générations Y et Z aux services des ressources humaines.
- 2 Donnez les caractéristiques des générations Y et Z.
- 3 Identifiez les enjeux économiques du secteur bancaire grâce au document 2.
- 4 Indiquez les objectifs de la politique des RH du secteur bancaire, et précisez quels sont les outils dont il dispose.
- 5 Expliquez pourquoi les pratiques managériales peuvent provoquer du stress au travail.
- 6 Précisez à qui incombe la responsabilité des risques psychosociaux d'une entreprise.
- 7 Reprenez la question du titre du chapitre 4 et répondez-y après avoir observé le document 4.
- 8 Rédigez une argumentation, en vous aidant de l'ensemble des documents mis à votre disposition, et qui doit vous permettre de répondre à la question suivante : dans un contexte économique incertain, précisez les objectifs des services de ressources humaines puis indiquez les différents outils à la disposition des managers pour les atteindre.

Document 1

Les défis que posent les générations Y et Z aux ressources humaines

Avec les attentes plus individualistes des générations Y et l'arrivée des Z, les ressources humaines vont devoir jouer les chefs d'orchestre pour concilier les attentes de tous et conserver un sens commun dans l'entreprise.

Que vont devenir les RH dans les années à venir ? La question se pose d'autant plus que les entreprises doivent gérer plusieurs générations aux attentes et aux valeurs pour le moins divergentes, accompagner au mieux les 20/35 ans qui constitueront 50 % des travailleurs en 2020 et 75 % en 2025 et s'atteler à leur digitalisation. « Chez Orange, on croit que la fonction ressources humaines va être encore plus centrale dans ces transformations », croit Jérôme Barré, directeur exécutif en charge des ressources humaines et de la communication interne chez le géant des télécommunications. D'où l'initiative du groupe et des cabinets de conseil Oliver Wyman et Mercer de sortir un livre blanc sur l'évolution de la fonction ressources humaines à l'horizon 2020-2025. « Il faut gérer le fossé entre deux générations », constate Romain Bureau, partner chez Mercer.

Sachant que la nouvelle génération a une forte personnalité ! Les Z et Y savent qu'ils n'auront plus un poste à vie. En conséquence, ils se construisent à titre individuel : quand ils sont en poste, ils apprennent tout ce qu'ils peuvent apprendre pour mieux se vendre ensuite – sachant que le premier niveau de carrière est passé de trois à un an/un an et demi ; ils font primer leur développement personnel ; ils sont plus engagés mais moins fidèles, et ne font plus de différence entre la vie professionnelle et la vie personnelle. « Ils veulent piloter la chose et tout décider », note Romain Bureau. (Ceci est bien entendu un profil caricatural pour donner une idée du profil des nouvelles recrues, chacun gardant sa propre personnalité...)

Chloé Dussapt, www.challenges.fr, 12/05/2016

Document 2

Quels sont les défis de la gestion des ressources humaines dans les banques aujourd'hui ?

Le secteur bancaire français c'est 370 300 collaborateurs, soit 2,3 % de l'emploi salarié en France, dont 51 % des effectifs représentent des métiers commerciaux. Dans les banques, ce sont les relations avec la clientèle qui permettent de les fidéliser. Ce sont donc les « hommes » qui font la différence avec leurs compétences et savoir-faire. La GRH est donc un réel défi dans la banque. Nous allons voir quels sont les principaux défis d'aujourd'hui.

Pour maintenir la rentabilité de l'activité, la maîtrise des coûts est indispensable et dans les banques, cela passe par la maîtrise des charges de personnel qui sont les plus importantes (limitation des effectifs et des automatismes de promotion). Mais cette limitation des effectifs dans un contexte de départs à la retraite très importants nécessite quand même un nombre d'embauches relativement élevé. Il est donc nécessaire de maintenir l'attractivité de la profession, notamment dans les activités de banque de détail, concurrencée auprès des jeunes par d'autres activités tertiaires. La qualité des services permet de se différencier des entreprises concurrentes. Cela nécessite un renforcement des compétences du personnel (recrutements qualifiés, renouvellement régulier des expertises et développement du professionnalisme des salariés en place) à travers la formation (au sens large en incluant le transfert de compétences des salariés en poste vers les nouveaux aussi bien que les actions de formation proprement dites) et une consolidation du dynamisme (participation à des groupes de travail sur des projets par exemple). Les personnels font face à des changements incessants de leur environnement (évolutions accélérées des demandes des marchés, des technologies, réglementation, etc.) qui induisent une transformation fréquente de la nature et du contenu des métiers. Ces modifications supposent la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement des

équipes et des managers pour vivre les étapes du changement. La mise en place de dispositifs d'anticipation tels que la veille sur les évolutions des métiers ou la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue par ailleurs un remarquable outil de prévision quantitatif et qualitatif des moyens humains. Depuis 2013, le secteur bancaire français n'est plus créateur d'emplois. La banque « mobile » a vidé les agences. La révolution digitale transforme profondément le métier de banquier, en modifiant sa nature et son organisation. Si les opérations simples sont automatisées et déléguées aux clients, la prestation du conseiller bancaire doit apporter de la valeur ajoutée, une expertise. Cela nécessite pour les banques de recruter des profils plus pointus, de bac +4 à bac +5. Ces nouveaux collaborateurs doivent être agiles, capables de s'adapter à des changements rapides et disposer de qualités relationnelles indéniables, dans un secteur réglementé où les offres sont peu différenciées. Il apparaît donc indispensable de préparer la reconversion des personnels dont les emplois sont menacés.

Enfin, plus récemment, avec la multiplication des départs en retraite (et en préretraite), il est nécessaire de développer des dispositifs de transmission de l'expérience (tutorat, etc.) comme on peut le voir dans beaucoup d'entreprises allemandes. [...]

Les défis de la GRH d'aujourd'hui sont donc multiples. Elle doit composer avec les nouvelles technologies et l'évolution incessante de la réglementation bancaire qui nécessite de forts investissements dans la formation du personnel et un recrutement de profils différents. Se rajoute le développement du télétravail, les conseillers n'ayant plus forcément de bureau attribué. La GRH doit également être vigilante aux risques psychosociaux, une étude récente (baromètre de la banque, juin 2015) montre l'inquiétude grandissante des collaborateurs qui décrivent le numérique comme un facteur de stress.

Estelle S, www.itbstras2015-2017.forumactif.org, 06/04/2016

Document 3

La souffrance au travail



Document 4

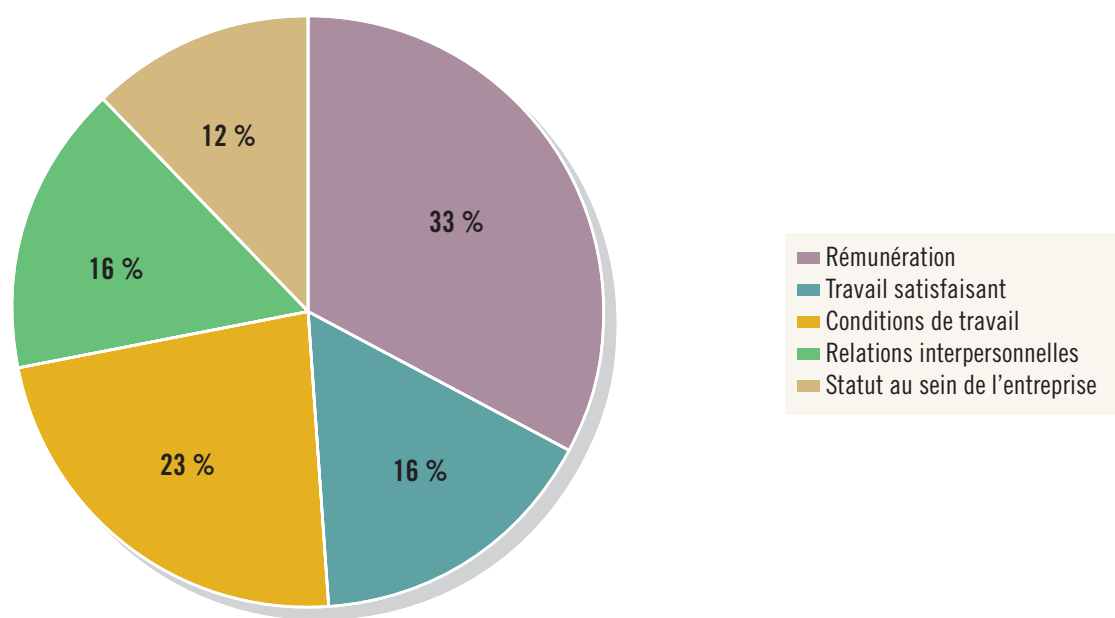
L'obligation légale

La loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement (article L. 4121-1 du Code du travail). Il lui revient d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité de ses salariés. Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels.

© Foucher

Document 5

Les facteurs de motivation



© Foucher

Vers le bac – Thème 5 – Corrigé

Le management stratégique : les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes – La politique des RH

1. Relevez les défis que posent les générations Y et Z aux services des ressources humaines.

Les services des RH doivent gérer plusieurs générations aux attentes et aux valeurs pour le moins divergentes, accompagner au mieux les 20/35 ans qui constitueront 50 % des travailleurs en 2020 – 75 % en 2025 – et s'atteler à leur digitalisation.

2. Donnez les caractéristiques des générations Y et Z.

Les nouvelles générations ont une forte personnalité ! Ils se construisent à titre individuel et privilégient leur développement personnel. Plus engagés mais moins fidèles, ils ne différencient pas leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

3. Identifiez les enjeux économiques du secteur bancaire grâce au document 2.

Il doit renforcer sa compétitivité en maîtrisant les charges de personnel tout en maintenant l'attractivité de la profession. Pour se différencier des entreprises concurrentes, il doit également renforcer la qualité des services.

4. Indiquez les objectifs de la politique des RH du secteur bancaire, et précisez quels sont les outils dont il dispose.

La politique des RH du secteur bancaire tend au renforcement des compétences du personnel (recrutements qualifiés bac +4 ou +5, renouvellement régulier des expertises et développement du professionnalisme des salariés en place) à travers la formation au sens large en incluant le transfert de compétences des salariés en poste vers les nouveaux aussi bien que les actions de formation proprement dites, mais aussi à une consolidation du dynamisme (participations à des groupes de travail sur des projets par exemple). L'environnement technologique, réglementaire... supposent une veille sur les évolutions des métiers où la GPEC et ses outils sont une réelle plus-value quantitative et qualitative. Le service RH doit mettre en place des dispositifs de transmission d'expérience (tutorat, *knowledge management*) pour se prémunir contre la perte des compétences lors des départs en retraite.

5. Expliquez pourquoi les pratiques managériales peuvent provoquer du stress au travail.

Les pratiques managériales sont à l'origine du climat social de l'organisation. Managers et dirigeants, dans un contexte économique tendu, tendent à se focaliser sur la performance et oublient l'humain. Alors que les ressources humaines devraient être un des leviers à la performance, celle-ci ne peut être au rendez-vous si les collaborateurs sont démotivés et travaillent dans une mauvaise ambiance. Les managers doivent prendre en compte l'épanouissement de leurs collaborateurs pour la performance globale de l'organisation.

6. Précisez à qui incombe la responsabilité des risques psychosociaux d'une entreprise.

Le document précise que la responsabilité des risques psychosociaux est du ressort du chef d'établissement.

7. Reprenez la question du titre du chapitre 4 et répondez-y après avoir observé le document 4.

La motivation des salariés est principalement liée à la rémunération. Pour 33 % d'entre eux, il s'agit de ce qu'ils désirent en priorité. Une augmentation de salaire semble augmenter la motivation au travail.

8. Rédigez une argumentation, en vous aidant de l'ensemble des documents mis à votre disposition, et qui doit vous permettre de répondre à la question suivante : dans un contexte économique incertain, précisez les objectifs des services de ressources humaines puis indiquez les différents outils à la disposition des managers pour les atteindre.

Les périodes de crise sont, à bien des égards, des révélateurs pour les entreprises et les managers. Face à une concurrence mondialisée et exacerbée, à la nécessité de respecter des standards de production toujours plus exigeants ou à l'arrivée sur le marché de nouveaux entrants qui imposent leurs règles du jeu, les managers se demandent comment faire pour rester dans la course et misent sur leurs ressources humaines.

Après avoir précisé les objectifs fondamentaux des services des RH, nous indiquerons les différents outils à la disposition des managers pour les atteindre.

La politique des ressources humaines est fondée sur l'adéquation des moyens humains aux besoins à satisfaire pour le bon fonctionnement de la structure. Elle repose également sur l'attention accordée au bien-être de chacun au travail pour une meilleure performance.

Aussi, l'entreprise doit avoir le souci de mettre les moyens nécessaires pour que chaque collaborateur ait la possibilité de progresser et de faire progresser ses collègues, de s'épanouir et de réaliser ses projets.

Concrètement, la politique des ressources humaines vise quatre grands objectifs.

- Pour favoriser la réussite de chacun, certaines organisations n'hésitent pas à investir dans des instituts de formation interne et organisent des modules spécifiques pour développer les compétences de leurs collaborateurs ; c'est le cas dans le système bancaire par exemple. Le style de management participatif et par projet permet une plus grande responsabilisation des collaborateurs.
- Pour développer la promotion interne, des programmes de détection des hauts potentiels et des systèmes de gestion du développement individuel sont mis en place grâce aux entretiens annuels et aux bilans d'orientation que les services RH organisent.
- La responsabilité sociétale de l'entreprise tend aussi à l'amélioration des conditions de travail. Accompagnées par le CHSCT, les campagnes d'information sur la prévention des risques et les bons gestes au travail sont l'occasion de faire valoir le bien-être au travail et de repérer les risques psycho-sociaux en lien avec certains métiers de l'organisation.
- En dernier lieu, offrir une rémunération motivante reste un atout majeur de la gestion des ressources humaines. Même si légalement ou conventionnellement les salaires restent encadrés, le système de rémunération est un facteur important de la motivation des individus. Composée d'une partie fixe avec un salaire de base et de primes individuelles, la rémunération peut aussi comporter une partie variable, motivante puisque basée sur l'atteinte de résultats, d'objectifs de ventes par exemple. L'intéressement, la participation aux bénéfices, l'actionnariat salarié peuvent également être des outils pour augmenter l'implication des individus.

Pour conclure, nous pouvons indiquer que pour motiver et impliquer ses salariés, l'entreprise peut développer un certain nombre de moyens qui ont pour but de favoriser la réussite des salariés en leur proposant des perspectives de carrière dans de bonnes conditions de travail avec une rémunération motivante. La formation interne, le management participatif et la responsabilisation des collaborateurs, la promotion interne, la prise en considération de la parité dans l'organisation, le travail avec une instance comme le CHSCT pour prévenir des risques. Le système de rémunération : fixe, variable, intéressement et participation contribuent également à la motivation et à l'implication des salariés. Ce que recherche l'entreprise est la performance et pour cela elle doit savoir satisfaire les besoins de son collaborateur tant sur le plan physiologique que sur des plans plus subtils tels que son degré d'épanouissement ou son sentiment d'être reconnu. Il faudra compter sur les particularités des nouvelles générations et la gestion intergénérationnelle pour revoir très certainement l'adéquation entre rémunération et motivation. Le rôle des instances représentatives du personnel peut-il être le moteur de ces changements ?

Comment émergent les **GRANDES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES** ?

5



NOTIONS

- stratégie globale
- processus stratégique
- domaine d'activité stratégique
- avantage concurrentiel

Un choix stratégique mûrement réfléchi pour Emilio et Malia

Après avoir lancé son entreprise de prêt-à-porter, Emilio souhaite ouvrir un site de vente en ligne. Malia, sa conjointe, le conseille.

Nous allons ouvrir notre site en ligne pour augmenter nos bénéfices !



Il ne faut pas se précipiter pour prendre cette décision...

Je pense que c'est une bonne idée ! Tous les magasins vendent en ligne...



Il faut respecter certaines étapes pour ne pas prendre de risque.

1 Identifiez en quoi la décision d'Emilio est stratégique.

La décision d'Emilio engage l'organisation sur le long terme. Elle sera coûteuse et irréversible. Seul le dirigeant (ici Emilio) peut prendre cette décision.

2 Expliquez pourquoi la décision d'Emilio doit être mûrement réfléchie.

Il s'agit d'un choix stratégique qui engage l'organisation sur le long terme. La création d'un site peut s'avérer très coûteuse et ne sera peut-être pas rentable immédiatement.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

Concepts de base autour de la notion de stratégie

<http://tinyurl.com/zw76dvs> 2'07



3

Montrez en quoi l'émergence d'une stratégie s'effectue à long terme.

La stratégie a un impact sur la pérennité de l'entreprise puisqu'elle concerne le long terme.

De plus, une planification est nécessaire. Il faut fixer des objectifs, ce qui peut prendre du temps.

1

Le diagnostic, première phase du processus stratégique

A Le diagnostic des entreprises

DOC 1 Reconnaître le métier d'une entreprise

Le métier d'une entreprise correspond au **savoir-faire** de celle-ci. Il ne s'agit pas ici du métier des hommes. Il tient également compte des **compétences distinctives** de l'entreprise. Le métier d'une entreprise peut être reconnu grâce **aux concurrents**. En effet, les concurrents d'une entreprise auront le même métier qu'elle.

Par exemple, Domino's Pizza est en concurrence avec Pizza Hut. Leurs métiers consistent à fabriquer et à livrer des pizzas. Il est à noter qu'une entreprise peut donc posséder plusieurs métiers, ce qui l'expose à la concurrence. Il est important de bien connaître son cœur de métier. En effet, la livraison de pizzas implique le respect des délais de livraison et la fabrication de pizzas implique le respect de la chaîne alimentaire.

Subway est en concurrence avec McDonald's et Quick au niveau de la restauration rapide. E. Leclerc possède le même métier qu'Intermarché et Auchan, à savoir la distribution de produits. Apple et Samsung sont en concurrence sur la production de matériel informatique.



© Foucher

- 1 Surlignez dans le texte les notions en lien avec le mot métier.
- 2 Complétez le tableau avec les noms des entreprises citées dans le texte et leurs métiers.

Métiers	Entreprises concurrentes
Fabrication de pizzas	Pizza Hut, Domino's Pizza
Fabrication de matériel technologique	Apple, Samsung
Livraison de pizzas	Pizza Hut, Domino's Pizza
Distribution de produits	E. Leclerc, Auchan, Intermarché

- 3 Expliquez l'intérêt de bien connaître le métier de son entreprise avant de choisir une stratégie.

Selon le métier, les contraintes et les coûts ne seront pas identiques. Par exemple, Domino's Pizza devra tenir compte de la date de péremption de ses ingrédients. Apple et Samsung ne possèdent pas cette contrainte mais doivent rester à jour au niveau technologique.

- 4 Rayez, dans la liste suivante, les éléments qui ne sont pas considérés comme des métiers.

Naviguer sur Internet, vendre des véhicules, emprunter de l'argent, assembler des produits, livrer de la nourriture, créer un film.

B Le diagnostic des organisations publiques et des associations

DOC 2 La différence entre une mission et un métier

Lorsqu'il s'agit d'une administration publique ou d'une association, le terme employé sera « la mission ». Cette notion est assez proche de celle de « métier ». Il s'agira ici d'une vocation à satisfaire l'intérêt général ou un intérêt collectif ou particulier. Par exemple :

- la SNCF est une entreprise publique d'acheminement de voyageurs et de marchandises ;
- EDF est le principal fournisseur d'électricité en France ;
- une mairie a pour mission de rendre service à la population et de satisfaire ses besoins ;
- Les Restos du cœur viennent en aide aux plus démunis.

La vocation et le métier des entreprises sont autres :

- Danone a pour vocation d'apporter la santé par l'alimentation pour tous. Il s'agit d'une finalité sociétale pour Danone ;
- les taxis ont pour métier d'acheminer des individus à leur destination.

© Foucher

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO



Service public découpé

<http://tinyurl.com/hx9dg4c>

2'11

5 Complétez le tableau en fonction de la nature de l'organisation.

Organisations	Métiers	Missions	Entreprises privées	Associations	Organisations publiques
SNCF		Transport ferroviaire			×
EDF		Fournir l'électricité			×
Taxis	Acheminement de personnes		×		
Mairie		Satisfaire les besoins des citoyens			×
Les Restos du cœur		Lutte contre la misère		×	
Danone		Apporter la santé par l'alimentation	×		

DOC 3 Le contexte actuel français en termes d'emploi

La France connaît l'un des taux de chômage les plus élevés de son histoire. En effet, ce taux oscille autour de 10 % au sens du BIT. Outre le taux élevé, c'est surtout le nombre de chômeurs qui atteint un record. La population française étant en constante augmentation, 10 % de chômage en 2016 représente un nombre de personnes sans emploi plus élevé que 10 % de chômage en 1994. Ainsi, plusieurs actions sont mises en œuvre par le gouvernement et Pôle emploi pour réduire le nombre de demandeurs d'emplois comme la mise en place de formations professionnalisantes.

© Foucher

6 Identifiez un élément à prendre en compte lors du diagnostic stratégique des organisations publiques.

Il faut tenir compte de l'environnement lors du diagnostic stratégique. Ici, le nombre de chômeurs important va avoir un impact sur les choix stratégiques.

2

La deuxième phase du processus stratégique : fixer des objectifs

A Du point de vue des entreprises

DOC 4 Les différents objectifs de la SNCF

La stratégie globale d'une organisation consiste à apporter la ligne directrice de celle-ci. Il s'agira d'un chemin à suivre sur le long terme pour finalement atteindre un objectif fixé. Par exemple, la SNCF peut avoir comme objectif d'augmenter son bénéfice de 5 %. Pour cela, chaque domaine d'activité stratégique (DAS) se verra confier des stratégies spécifiques, elles-mêmes liées à des objectifs spécifiques. Par exemple, le service commercial aura pour objectif d'augmenter ses ventes de 3 % et de vendre 2 000 cartes de réduction afin de fidéliser la clientèle. Par ailleurs, le service logistique aura pour objectif

de fluidifier le trafic afin d'éviter tout retard supérieur à 30 minutes, qui implique un dédommagement auprès des voyageurs. Enfin, le service maintenance devra effectuer davantage de réparations le dimanche, ce qui évitera d'immobiliser des locomotives en semaine. Si chaque domaine d'activité stratégique respecte ses objectifs, le bénéfice augmentera bien de 5 %.

© Foucher

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO



Les objectifs récents de McDonald's

<http://tinyurl.com/hnay659> 1'16

1 Complétez le tableau suivant en repérant les DAS de la SNCF et leurs objectifs.

Domaines d'activité stratégiques (DAS)	Objectifs spécifiques
Service commercial	Augmenter ses ventes de 3 % et vendre 2 000 cartes de réduction
Service logistique	Fluidifier le trafic
Service maintenance	Hausse de l'activité pour les réparations le dimanche

2 Surlignez dans le texte la phrase qui montre le lien entre la stratégie globale de la SNCF et les stratégies de chaque DAS et expliquez-la.

En supposant que le service commercial atteigne une hausse de 3 % de ses ventes et que le service logistique limite le nombre d'indemnisations des clients, la SNCF devrait atteindre une hausse de 5 % de son bénéfice.

DOC 5 Quelques objectifs spécifiques à certaines entreprises

Sony exerce différents métiers tels que la création de téléphones mobiles ou celle de casques de réalité virtuelle. La gamme Xperia de Sony vient concurrencer les smartphones haut de gamme tels que l'iPhone d'Apple ou le Galaxy de Samsung.

McDonald's quant à lui propose différentes saveurs en plus de ses traditionnels hamburgers. Des salades et des wraps sont mis en vente.

© Foucher



3 Identifiez les objectifs de Sony et de McDonald's.

Sony souhaite développer la téléphonie mobile avec sa gamme Xperia, mais également dominer le marché des casques de réalité virtuelle. McDonald's souhaite changer d'image en vantant la qualité de ses produits et leur origine.

B Du point de vue des organisations publiques et des associations

DOC 6 Les objectifs principaux de Pôle emploi



[...] Pôle emploi est le premier acteur du marché de l'emploi en France. L'organisation s'appuie sur plus de 900 agences locales et 54 000 collaborateurs en vue d'atteindre 6 objectifs essentiels pour l'emploi.

1. Prospecter le marché du travail, développer une expertise sur l'évolution des emplois et des qualifications, procéder à la collecte des offres d'emploi, [...] assurer la mise en relation entre les offres et les demandes d'emploi [...].

2. Accueillir, informer, orienter et accompagner les personnes, [...] participer aux parcours d'insertion sociale et professionnelle.

3. Procéder aux inscriptions sur la liste des demandeurs d'emploi, tenir celle-ci à jour, assurer le contrôle de la recherche d'emploi.

4. Indemniser pour le compte de l'organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage et pour le compte de l'État. [...]

www.pole-emploi.org

4 Résumez les différents objectifs de Pôle emploi.

Pôle emploi a pour objectif de mettre en relation les offreurs et les demandeurs d'emploi. Pour cela, il accompagne les demandeurs dans leurs démarches. Il se charge également de l'indemnisation des chômeurs.

.....

.....

.....

DOC 7 L'évolution du chômage en France entre 2014 et 2015

	2014			2015		
	Femmes	Hommes	Ensemble	Femmes	Hommes	Ensemble
Nombre de chômeurs (en milliers)	1 323	1 523	2 847	1 312	1 570	2 882
Taux de chômage (en %)	9,6	10,2	9,9	9,5	10,5	10,0
15-24 ans	22,2	24,5	23,5	22,7	25,1	24,0
25-49 ans	9,2	9,4	9,3	9,1	9,6	9,4
50-64 ans	6,7	7,0	6,9	6,4	7,6	7,0
65 ans et plus	2,9	2,5	2,6	1,8	2,1	2,0

www.insee.fr

5 Montrez que l'un des objectifs de Pôle emploi n'a pas été atteint.

Étant donné que le taux de chômage français est passé de 9,9 % en 2014 à 10,0 % en 2015, l'objectif consistant à mettre en relation les offreurs et les demandeurs d'emploi n'a pas été pleinement atteint.

.....

.....

.....

3

La troisième phase du processus stratégique : faire un choix stratégique

A Le choix stratégique des entreprises

DOC 8 Le passage au véhicule hybride chez Toyota

Lorsque Toyota a décidé de changer de stratégie, cela ne s'est pas effectué du jour au lendemain. En effet, afin de gagner des parts de marché, l'entreprise japonaise a misé sur les véhicules hybrides. Il a fallu dans un premier temps budgétiser les conséquences de cette stratégie. Avant de développer des véhicules hybrides, il est nécessaire d'anticiper les coûts que cela engendrera, par exemple l'embauche de personnel qualifié ou encore l'achat de matériel spécifique. Ensuite, un plan opérationnel est nécessaire. Par exemple, la communication au travers de spots publicitaires aura également un coût.

© Foucher



1 Listez les différents coûts que Toyota doit anticiper.

Toyota va devoir anticiper le coût de l'embauche de personnel qualifié mais également l'achat de matériel spécifique et la mise en place de la publicité.

2 Distinguez les choix stratégiques et opérationnels de Toyota en justifiant votre réponse.

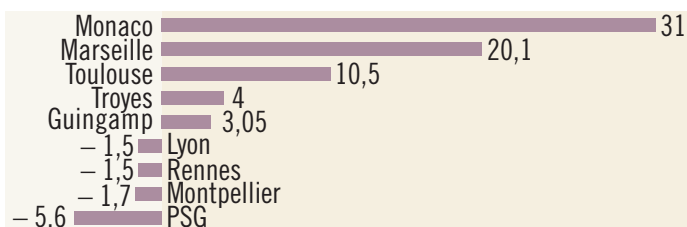
La décision de passer aux véhicules hybrides est une décision stratégique car elle engage l'entreprise sur le long terme, elle est coûteuse et irréversible. La communication au travers de spots publicitaires est une décision opérationnelle réalisée par les exécutants.

DOC 9 La stratégie payante de l'AS Monaco

Le club sportif a décidé d'acheter de jeunes joueurs prometteurs et de les revendre lorsque leur valeur marchande aura dépassé leur prix d'acquisition.

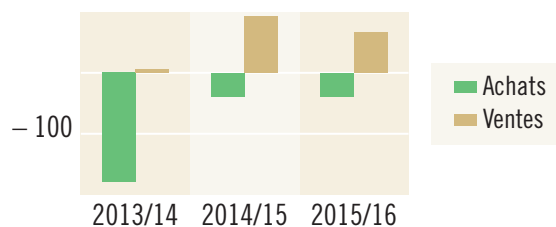
La balance des transferts

Solde des clubs de Ligue 1 lors du mercato estival 2015, au 10 juillet 2015.



Les trois derniers mercatos de Monaco

En millions d'euros



www.lequipe.fr, 10/07/2015

3 Exprimez le choix stratégique effectué par le club de l'AS Monaco.

Le club sportif a décidé d'acheter de jeunes joueurs et de les revendre lorsque ceux-ci auront gagné en valeur professionnelle. D'ailleurs, l'ASM a fortement réduit ses achats et augmenté ses ventes.

4 Présentez un risque à ce choix stratégique.

Il y a un risque sportif lié à ce choix stratégique. En effet, en transférant ses bons joueurs et en embauchant peu de joueurs, le club risque de ne plus être compétitif.

B Le choix stratégique des organisations publiques et des associations

DOC 10 L'utilisation d'Helloasso par les associations

Helloasso est un site Internet qui propose aux associations de réaliser une partie de leurs collectes de fonds.



www.helloasso.com

5 Expliquez l'utilisation d'Helloasso par une association pour collecter des dons.

La collecte de dons est essentielle pour une association. Cette tâche n'est pas toujours aisée pour ces organisations. La procédure est simplifiée par l'utilisation d'un site.

6 Décrivez le type d'associations qui pourraient avoir besoin d'Helloasso.

Les associations de petite taille ou peu connues du public ont un intérêt important à utiliser un site Internet pour collecter des dons.

DOC 11 La plus grande dépense de l'État

Les dépenses de l'État sont présentées par missions, ce qui permet de mieux appréhender à quelle politique publique (ou mission) sont affectées les ressources. Le budget général de l'État compte 31 missions dans la loi de finances initiale (LFI) 2016, pour un total de 417,3 milliards d'euros (Md€) en autorisations d'engagement et 409,9 Md€ en crédits de paiement.

[...] C'est la mission « Enseignement scolaire » qui reçoit la part la plus importante du budget : 67 Md€, soit 16 % des autorisations d'engagement.

www.vie-publique.fr

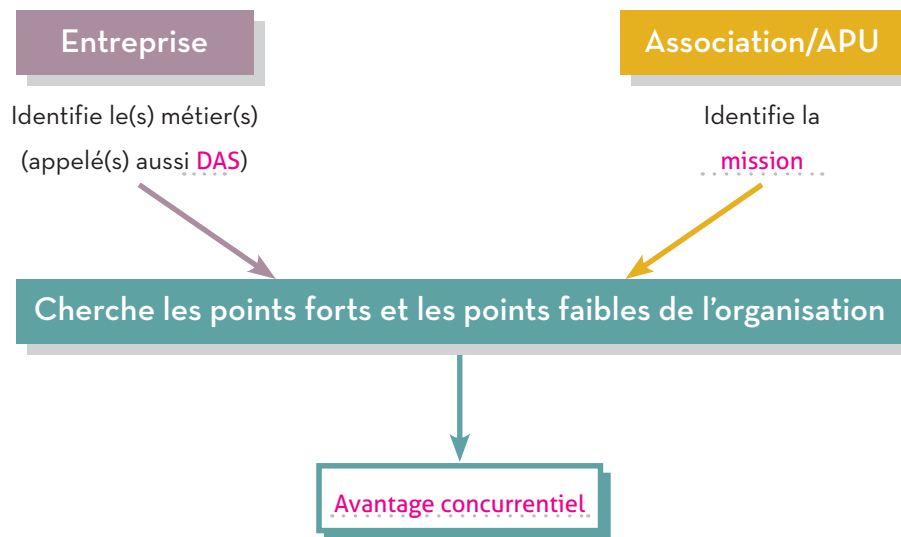
7 Repérez la plus grande dépense réalisée par l'État et expliquez ce choix.

L'État dépense le plus de moyens dans l'enseignement scolaire. Cela s'explique par le fait qu'une population bien instruite aura moins de chances d'être au chômage et pourra apporter des richesses aux pays.

Avantage concurrentiel : compétence rare que possède l'organisation. Permet de se distinguer des concurrents.
Domaine d'activité stratégique : regroupement d'activités homogènes pour lesquelles une stratégie spécifique peut être formulée.
Stratégie globale : stratégie qui concerne l'ensemble de l'organisation. Objectif fixé à long terme à l'aide de moyens.

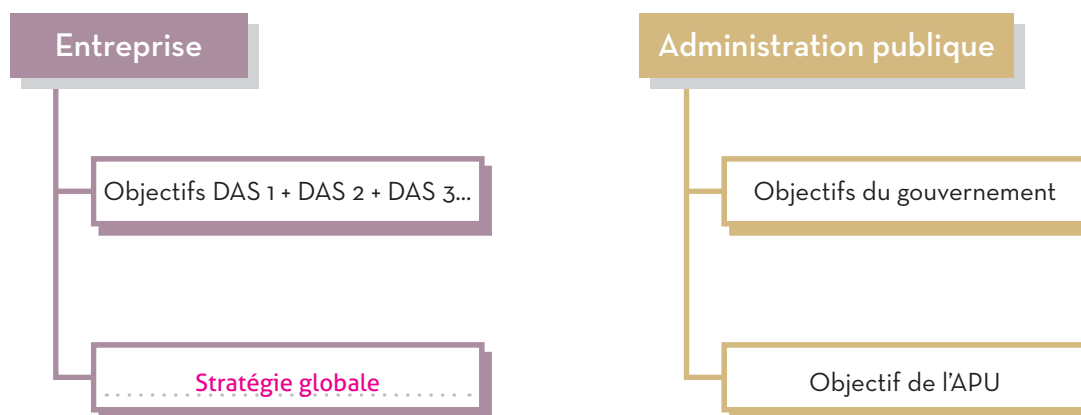
1

Le diagnostic, première phase du processus stratégique



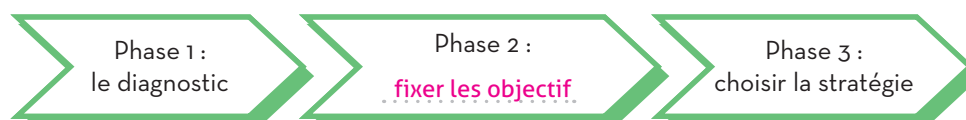
2

La deuxième phase du processus stratégique : fixer des objectifs

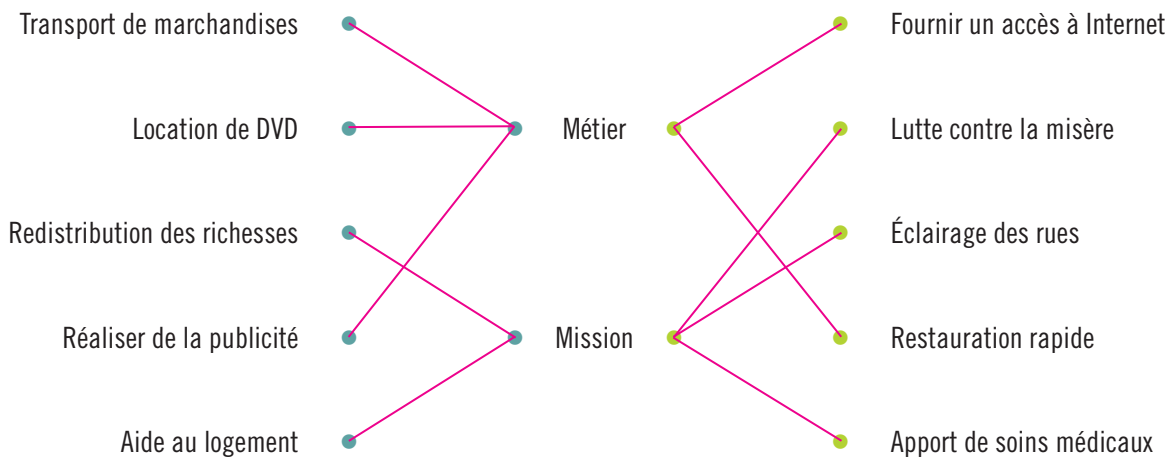


3

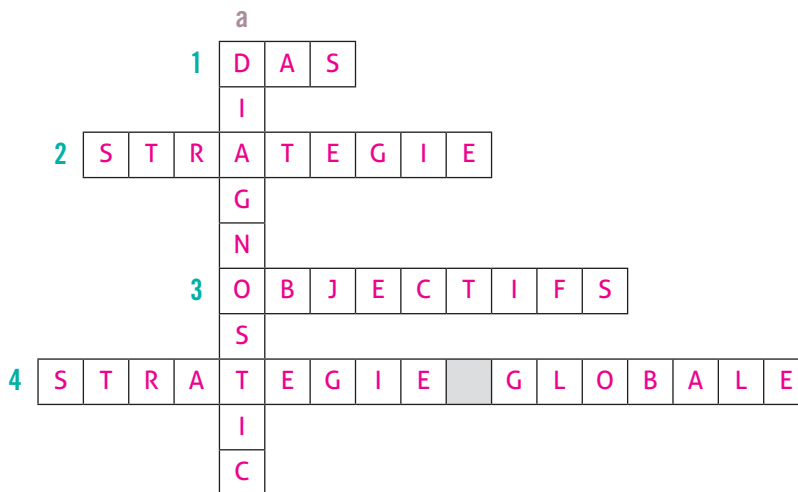
La troisième phase du processus stratégique : faire un choix stratégique



1



2



HORIZONTALLEMENT

- 1 Regroupement d'activités homogènes pour lesquelles une stratégie spécifique peut être formulée.
- 2 Elle est choisie lors de la troisième phase du processus stratégique.
- 3 Ils sont fixés lors de la deuxième phase du processus stratégique.
- 4 Stratégie qui concerne l'ensemble de l'organisation.

VERTICALEMENT

- ### a Première phase du processus stratégique

ENTRAÎNEZ-VOUS!

L'échec du processus stratégique de Kodak



Pour un leader habitué de longue date au succès, il est souvent difficile de rompre avec les vieux schémas qui ont jadis fait ce succès, et la tentation est forte de s'y retrancher. L'innovation seule ne suffit pas ; une stratégie commerciale claire et capable de s'adapter aux changements d'époque est tout aussi vitale pour l'entreprise. Sans une telle stratégie, des bouleversements liés aux innovations peuvent parfaitement torpiller la fortune et les perspectives d'une entreprise – même lorsque les innovations en question se trouvent être les siennes. Pendant plus d'un siècle, Kodak a dominé le monde du cinéma et de la photographie populaire, avec des ventes dépassant 10 milliards de dollars en 1981. Avec une marge d'environ 80 %, les pellicules ont été le moteur de l'expansion de l'entreprise.

Les choses ont commencé à changer à la fin des années 1980, lorsque l'entreprise a tenté d'aligner plus étroitement la recherche sur les objectifs commerciaux. Kodak devait faire un choix dans sa façon d'innover :

- si l'entreprise se concentrait sur les besoins, il lui faudrait trouver de nouvelles façons de prendre des photos et de les stocker ;
- si elle se concentrait sur la solution, il faudrait trouver de nouveaux marchés pour ses technologies de revêtements chimiques.

Le grand concurrent de Kodak, Fujifilm, a pour sa part choisi de s'articuler autour de la solution, en appliquant et en transposant notamment son expertise en matière de pellicule aux écrans plats LCD. En tant que dirigeant, vous devez prendre une décision : qui êtes-vous ? En quoi consiste votre société ? Votre métier, est-ce comprendre le besoin ou comprendre la solution ? Il s'agit de deux stratégies très différentes qui nécessitent des capacités très différentes. [...]

Pendant des années, Kodak a fonctionné avec le modèle classique dit de la lame de rasoir. L'entreprise faisait le plus gros de son chiffre sur les pellicules et non pas avec les appareils photo. Lorsque l'entreprise a commencé à se mettre au numérique, la firme n'a pas songé un seul instant à gagner de l'argent grâce aux appareils photo eux-mêmes, mais plutôt grâce aux images dont elle supposait que les gens les stockeraient et les imprimeraient.

Kodak a été incapable de construire une stratégie basée sur les besoins des clients, car l'entreprise avait peur de cannibaliser ses activités existantes et fort lucratives. Ils ont essayé d'avancer avec le modèle d'affaires existant au lieu de se concentrer sur l'évolution des besoins des consommateurs. [...]

Serge Touka, www.lebrameducfer.com, 14/05/2015

LE DÉCLIC



- Les photos précédant l'ère du numérique fonctionnaient uniquement avec une pellicule. Ce fonctionnement est proche du système de cartouche pour les imprimantes.
- Les trois phases du processus stratégique s'articulent et sont complémentaires. Si l'une des trois phases est mal effectuée, cela aura une conséquence négative sur les suivantes.

- 1 Identifiez le(s) métier(s) de Kodak.
- 2 Repérez la phase du processus stratégique qui n'a pas été correctement opérée dans cette entreprise.
- 3 Expliquez comment Kodak aurait pu éviter cet échec.

Entraînez-vous ! Corrigé

L'échec du processus stratégique de Kodak

1. Identifiez le(s) métier(s) de Kodak.

Kodak fabrique et vend des pellicules photographiques et des appareils photos.

2. Repérez la phase du processus stratégique qui n'a pas été correctement opérée dans cette entreprise.

La première phase du processus stratégique, le diagnostic stratégique, n'a pas été correctement réalisée. En effet, le métier de vente d'appareils photos a été négligé, et l'analyse de l'environnement n'a pas été respectée. En conséquence, le choix de la stratégie finale a également été impacté négativement puisque Kodak n'a pas développé les appareils photos numériques. Cela a empêché l'entreprise de rester compétitive.

3. Expliquez comment Kodak aurait pu éviter cet échec.

Kodak aurait pu éviter cet échec commercial en analysant correctement son environnement et en orientant sa stratégie finale vers la construction et la vente d'appareils photos numériques. Il fallait abandonner au fur et à mesure la vente de pellicule.

5

Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

Le processus stratégique peut se définir comme un ensemble d'activités permettant d'atteindre les objectifs fixés et d'établir les moyens pour y parvenir.

1. Le diagnostic, première phase du processus stratégique

Cette phase répond à la question « Qui sommes-nous et où peut-on aller ? » voire « Que savons-nous faire ? ». Cela permet de (re)définir l'identité et la finalité de l'organisation et de prendre des décisions.

A. Le diagnostic des entreprises

Le diagnostic des entreprises se base sur le métier de l'entreprise. Il faut comprendre ici l'idée de métier comme étant un ensemble de savoirs et de compétences distinctives, et non comme le métier qu'exercent les hommes. Un métier se définit comme étant un ensemble de biens ou services ayant des concurrents semblables.

Une compétence distinctive peut être décrite comme étant une capacité à mettre en œuvre et à combiner les ressources, donnant lieu à un avantage concurrentiel. Celui-ci permet de se démarquer avantageusement de la concurrence.

Le métier de l'entreprise peut être décliné en plusieurs DAS (domaine d'activité stratégique) qui sont des regroupements d'activités homogènes pour lesquelles une stratégie spécifique peut être formulée.

Le diagnostic permet de repérer les compétences distinctives de l'organisation.

B. Le diagnostic des organisations publiques et des associations

Tout d'abord, une organisation publique est composée des administrations publiques et des entreprises publiques, même si ces dernières se comportent essentiellement comme des entreprises privées.

Pour les organisations publiques et les associations, le terme de mission remplace celui de métier. Par exemple, une mairie a pour mission de satisfaire l'intérêt général fixé dans le cadre des règles du service public.

2. La deuxième phase du processus stratégique : fixer des objectifs

Cette phase du processus va répondre à la question « Où veut-on aller ? ».

A. Du point de vue des entreprises

Le dirigeant va fixer les objectifs de l'entreprise en fonction de son identité et des différents métiers de celle-ci. Cela souligne l'importance de la première phase du processus stratégique et sa complémentarité avec la deuxième. La finalité, la taille et l'environnement de l'entreprise vont également jouer un rôle sur la fixation de ses objectifs. Par exemple, Sony a décidé de développer sa téléphonie mobile.

Généralement, une seule stratégie existe. Il s'agit de la stratégie globale que l'on peut définir comme la stratégie concernant l'ensemble de l'organisation. Les objectifs sont alors fixés à long terme à l'aide de moyens. Toutefois, s'il existe plusieurs DAS, une stratégie spécifique à chaque métier peut exister.

B. Du point de vue des organisations publiques et des associations

Pour les organisations publiques, satisfaire l'intérêt général fait souvent parti des principaux objectifs. Ceux-ci peuvent toutefois dépendre également des politiques publiques (ensemble des interventions ou des décisions de l'État dans ses domaines de compétences).

L'État peut également inciter les entreprises à respecter les politiques publiques grâce aux subventions ou taxes (*lien avec le programme d'économie*).

En ce qui concerne les associations, la mise en place des objectifs résultera souvent d'une décision collective et sera fortement liée à la mission et aux statuts de l'association. Par exemple, l'un des objectifs peut être l'augmentation du nombre d'adhérents.

3. La troisième phase du processus stratégique : faire un choix stratégique

Cette phase répond à la question « Comment allons-nous y parvenir ? ». La stratégie finale sera décidée ainsi que les moyens pour y parvenir.

A. Le choix stratégique des entreprises

Le choix final dépendra fortement de la finalité de l'entreprise. Il faudra alors budgétiser et planifier la mise en place de cette stratégie. La budgétisation consiste à prévoir l'ensemble des dépenses et des recettes liées à cette décision. La planification est complexe dans un environnement en perpétuelle évolution. Cela explique la nécessité de mettre en place un système de veille informationnelle (*lien avec le cours de sciences de gestion*).

B. Le choix stratégique des organisations publiques et des associations

Pour les organisations publiques, le choix stratégique et les moyens pour y parvenir seront fortement liés aux élus ou aux dirigeants. La politique publique devra être respectée.

Concernant les associations, la décision finale sera prise lors d'une assemblée générale.

Comment bâtir une stratégie permettant de **SE DIFFÉRENCIER DES CONCURRENTS ?**

6



NOTIONS

- compétences distinctives
- politique publique

Amalia veut se démarquer des autres communes le ventre plein

Amalia est la maire de sa commune. Son principal conseiller n'est autre que son compagnon, Thibault. Ils souhaitent tous les deux rendre leur commune plus attractive pour attirer de nouveaux villageois.

Il faudrait développer l'attractivité de notre commune pour collecter davantage de revenus.

C'est une bonne idée mais nous devons réaliser des préventes avant de commander la nourriture.

J'aimerais éviter de gaspiller la nourriture et l'argent public en cas d'invendus...

Tu as raison, nous pouvons organiser une marche gustative autour du village. Aucune ville aux alentours ne le fait !

Tu es sûre ? Cela va forcément fonctionner ! Il n'y a rien d'autre à faire dans cette commune !

1 Repérez l'avantage sur la concurrence proposé par Thibault.

Thibault propose d'organiser une marche gustative autour du village.

2 Expliquez pourquoi cela permettra à la commune de se démarquer de la concurrence.

Il n'existe pas d'autre marche gustative aux alentours du village.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

Comment expliquer le succès récent des MOOCs ?

<http://tinyurl.com/jy8rg4c>

3'05



3 Expliquez les raisons du succès des MOOCs.

Les MOOCs peuvent être mis à jour et diffusés rapidement. Cela permet de former rapidement des travailleurs qui deviendront compétitifs sur le marché du travail. Il n'y a pas de contrainte temporelle ni géographique.

1

La distinction de l'organisation grâce à l'avantage concurrentiel

A Une analyse approfondie des compétences distinctives

DOC 1 Une compétence distinctive à bien choisir

Une compétence distinctive, comme son nom l'indique, va permettre à l'organisation de se différencier de ses concurrents. Celle-ci va ensuite donner lieu à un avantage concurrentiel. Finalement, une compétence distinctive permet de forger l'identité d'une organisation. C'est grâce à elle que l'on va identifier la spécificité proposée. Pour cela, il est donc nécessaire de trouver une compétence difficile à imiter et durable dans le temps.

Il est nécessaire d'être le meilleur possible dans le choix de la compétence distinctive. De plus, il est préférable de rester discret et de communiquer le moins possible sur les compétences développées afin d'éviter toute copie de la part des concurrents. Cela va donc donner lieu à un avantage concurrentiel.

© Foucher

1 Repérez les caractéristiques essentielles d'une compétence distinctive.

Une compétence distinctive doit être difficile à imiter. Elle doit permettre de se démarquer de la concurrence.

2 Montrez pourquoi une compétence distinctive doit posséder ces caractéristiques.

Si l'organisation possède une compétence difficile à imiter, cela permettra de créer un avantage sur la concurrence.

DOC 2 Les compétences distinctives par organisation



Toyota est le premier constructeur automobile à avoir développé l'hybride. Cela lui donne de l'avance sur ses concurrents. Les meubles Ikea sont modernes et équipent une part importante des foyers français.

© Foucher

3 Complétez le tableau suivant en repérant les compétences distinctives des organisations présentées.

Organisations	Compétences distinctives
Toyota	Développement de l'hybride
Ikea	Design contemporain

B L'avantage concurrentiel au travers des ressources

DOC 3 Un avantage concurrentiel basé sur différentes ressources

Apple a investi environ 6 Mds€ en recherche et développement en 2014.
 La SNCF possède un effectif proche de 150 000 salariés.
 D'après un rapport de l'Arcep, Orange propose la meilleure qualité de service notamment grâce au déploiement de son réseau.
 Les hypermarchés Carrefour et Auchan possèdent des surfaces de vente supérieures à 2 500 m².
 McDonald's possède un capital social de 100 000 000 €.

© Foucher

4 Repérez les ressources à analyser par les organisations puis identifiez les compétences distinctives des organisations citées.

Type de ressource	Organisation	Compétence distinctive
Matérielle	hypermarchés	grande surface de vente
Immatérielle	– Apple – Orange	– investissement en R&D de 6 Mds€ – infrastructure du réseau
Humaine	SNCF	150 000 salariés
Financière	McDonald's	capital de 100 000 000 €

DOC 4 L'Éducation nationale possède plusieurs avantages

Les personnels

839 700

Enseignants dans les écoles et les établissements du second degré¹

Les diplômes¹

85,2 %

C'est le taux de réussite au diplôme national du brevet (DNB)

87,9 %

C'est le taux de réussite au baccalauréat

77,3 %

C'est la proportion de bacheliers dans une génération (hors Mayotte)

La dépense moyenne par élève et par an²

6 010 €

par élève du premier degré

8 410 €

par collégien

11 310 €

par lycéen général et technologique

11 960 €

par lycéen professionnel

Les établissements scolaires

64 000 écoles et établissements du second degré publics et privés¹

Dont écoles et établissements du second degré publics	55 200
Écoles	52 600
Collèges	7 100
Lycées et Erea*	4 300
Dont lycées professionnels	1 600

* Établissements régionaux d'enseignement adapté

L'encadrement des élèves dans le public¹

Premier degré public

25,8 élèves par classe en moyenne en préélémentaire

22,9 élèves par classe en moyenne en élémentaire

Second degré public

24,8 élèves par classe en moyenne dans le premier cycle

29,8 élèves par classe en moyenne dans le second cycle général et technologique

19,3 élèves par classe en moyenne dans le second cycle professionnel

1 Rentrée 2013

2 Année civile 2012, données provisoires (hors Mayotte)

Sauf mention contraire, les données portent sur la France métropolitaine et les départements d'outre-mer y compris Mayotte, suite au changement de statut de ce territoire le 31 mars 2011.

www.education.gouv.fr

5 Repérez les différentes ressources qui permettent à l'Éducation nationale de se démarquer de la concurrence.

L'Éducation nationale possède des ressources humaines importantes (839 700 enseignants), de nombreux établissements dans toute la France et elle est capable d'investir des sommes importantes.

2

La stratégie des organisations basée sur l'avantage concurrentiel

A Développer une spécificité dans la stratégie

DOC 5 Le succès du centre de formation de l'OL

La Fédération française a dévoilé ce mercredi son classement des centres de formation agréés pour la saison 2015-2016. Pour la quatrième année de suite, celui de l'Olympique Lyonnais arrive en tête. Il devance celui du Paris Saint-Germain et celui de Toulouse. Longtemps une référence en matière de formation, le Stade Rennais pointe désormais à la 7^e place entre l'AJ Auxerre et le FC Metz. Bordeaux, 4^e, et Monaco, 5^e, sont au pied du podium. L'OM occupe le 22^e rang, entre Saint-Etienne (21^e) et Guingamp (23^e). Le dernier du classement est Angers (35^e) juste derrière Brest et Dijon.



Alex Martin, www.lequipe.fr, 06/07/2016

DOC 6 Précisions sur le centre de formation de l'OL

L'Olympique Lyonnais a terminé deuxième de la saison 2015-2016. Plus de la moitié de l'équipe type était composée de joueurs issus du centre de formation lyonnais.

© Foucher

ITINÉRAIRE BIS



La culture d'entreprise est-elle un avantage concurrentiel ?

<http://tinyurl.com/hpq34ln>

3'22

1 Identifiez la spécificité de la stratégie de l'Olympique Lyonnais.

Le club de foot de l'OL a choisi de développer son centre de formation puis d'aligner ses propres jeunes joueurs dans l'équipe première.

2 Apportez une explication à la réussite de cette stratégie.

Plusieurs réponses peuvent être acceptées ici. Une explication possible réside dans le fait que les formateurs du club sont compétents et arrivent à former des talents. Une autre explication réside dans la motivation des jeunes joueurs. Puisqu'ils ont grandi à Lyon, ils sont motivés pour défendre les couleurs de leur ville et donc pour gagner des matchs.

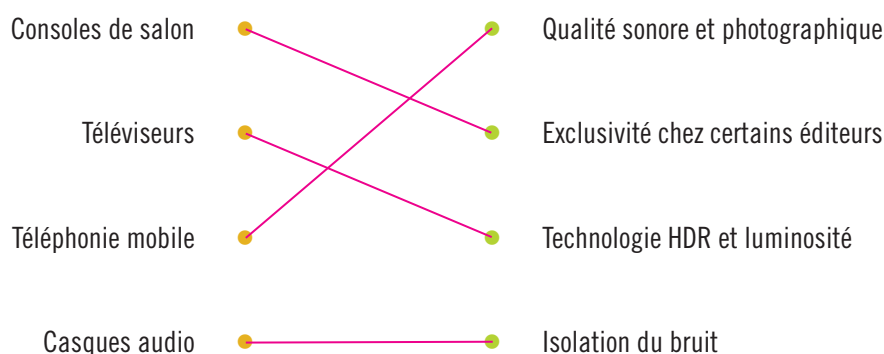
B Définir un avantage concurrentiel par DAS (domaine d'activité stratégique)

DOC 7 Les avantages concurrentiels de Sony

Sony possède plusieurs DAS au sein de son entreprise. L'un d'entre eux est celui de la téléphonie mobile. Grâce à l'expérience de l'entreprise, les smartphones de Sony possèdent une qualité photographique et sonore supérieure à la plupart de ses concurrents. Dans le domaine des consoles de salon, certaines exclusivités auprès d'éditeurs ont été obtenues, par exemple avec l'un des plus beaux jeux vidéo disponibles sur le marché : Uncharted 4 développé par Naughty Dog. Ce jeu est disponible exclusivement sur la Playstation 4 de Sony. Au niveau des téléviseurs, l'entreprise propose une luminosité maîtrisée et des contrastes intéressants grâce à la technologie HDR. Enfin, en ce qui concerne les casques audio, un casque qui isole du bruit et qui se connecte sans fil a été mis en vente.

© Foucher

3 Reliez les DAS de Sony à leur avantage concurrentiel.



4 Expliquez les raisons qui poussent l'entreprise à développer un avantage concurrentiel pour chaque DAS.

Sony se doit d'être compétitif dans tous ses domaines, ce qui lui permettra de rester pérenne et de dégager des bénéfices. De plus, cela évite d'être copié par la concurrence.

DOC 8 Les DAS de différentes entreprises et leur avantage concurrentiel



DAS : fabrication de café

Avantage : capsule



DAS : fabrication de stylos

Avantage : image de marque



DAS : fabrication de chaussures

Avantage : design

5 Identifiez le DAS et l'avantage concurrentiel des entreprises ci-dessus.

3

La nécessité de préserver son avantage concurrentiel

A Maintenir les avantages concurrentiels en innovant

DOC 9 La nécessité d'innover en permanence



© Foucher

1 Expliquez pourquoi il est nécessaire d'innover constamment pour maintenir l'avantage concurrentiel.

Pour une entreprise, il est nécessaire d'innover en permanence car, lors de l'entrée sur le marché, les concurrents vont essayer d'imiter l'avantage de l'entreprise et celui-ci n'en sera plus un.

DOC 10 Les caractéristiques de l'innovation pour maintenir son avantage

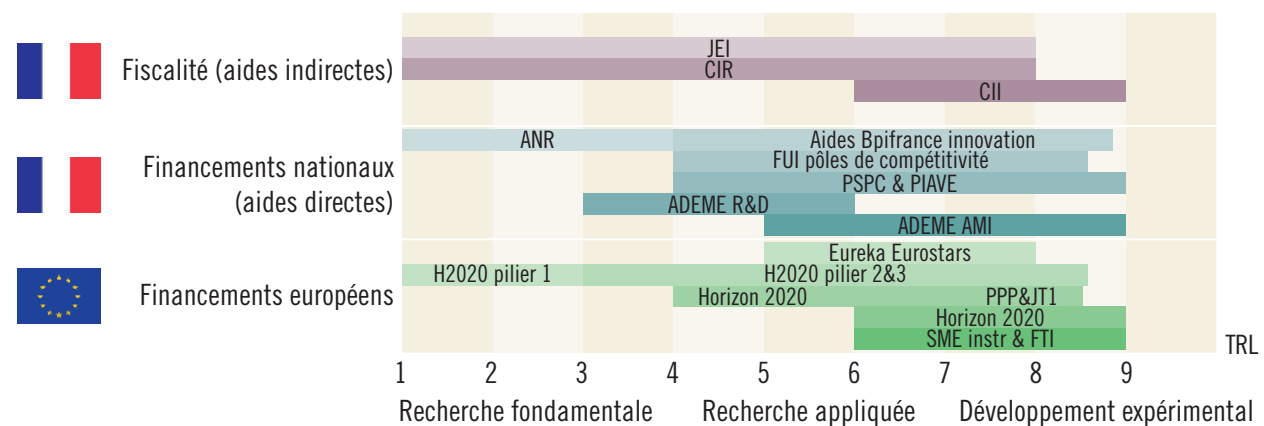
L'innovation est, par nature, quelque chose de nouveau qui n'existait pas auparavant. Ainsi, celle-ci procure à l'entreprise qui la développe un monopole temporaire sur le marché. En d'autres termes, elle sera la seule à posséder cette

nouveauté durant un certain temps. Cependant, le risque d'imitation de la part des concurrents est important. C'est pour cela que l'innovation en question se doit d'être difficile à copier.

© Foucher

2 Identifiez la caractéristique principale d'une innovation pour qu'elle constitue un avantage concurrentiel. Il faut qu'elle soit difficile à imiter par la concurrence.

DOC 11 Le rôle des politiques publiques dans l'innovation



ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ANR : Agence nationale de la recherche

CII : Crédit d'impôt innovation
CIR : Crédit d'impôt recherche

FUI : Fonds unique interministériel
JEI : Statut de Jeune entreprise innovante

TRL : Technology Readiness Level

www.ayming.fr

3 Expliquez comment les politiques publiques incitent les entreprises à innover. Elles permettent d'obtenir des crédits d'impôt lors de la mise en place d'une innovation. Ces innovations sont parfois directement financées par les autorités publiques. Cela incite donc les entreprises à innover à moindre coût.

B Maîtriser les coûts et la qualité

DOC 12 La hausse de la qualité de service dans le Restos du cœur de François

Une des façons d'augmenter la pérennité d'une association consiste à améliorer la qualité du service proposé. François est responsable d'un Restos du cœur dans sa région. Il fournit principalement de la nourriture aux plus démunis. Brigitte, sa femme, a constaté que le service était trop long et que les personnes faisaient la queue dans le froid.



4 Identifiez les raisons qui montrent à Brigitte que son idée est risquée.

L'idée de Brigitte était d'embaucher du personnel. Cela augmenterait les coûts pour l'association, ce qui risque de l'empêcher de réaliser sa mission.

5 Relevez la solution proposée par François.

François propose d'embaucher un bénévole, ce qui n'augmentera pas les coûts de l'association.

6 Indiquez l'avantage concurrentiel que possède le Resto du cœur de François et Brigitte et qui permettra la mise en place de cette solution.

L'association les Restos du cœur est très connue. Elle possède une bonne image de marque. Ainsi, Brigitte et François pourront trouver facilement un bénévole.

DOC 13 Le prix de la qualité et de la non-qualité

Pour obtenir un produit de bonne qualité, il est nécessaire de contrôler tout le processus de production. Ce contrôle engendre nécessairement un coût. De plus, il faut effectuer des tests réguliers et acquérir des matières premières de qualité. À l'inverse, proposer des produits de qualité inférieure engendre des retours en service après-vente et des rebuts importants qui ont également un coût.

© Foucher

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO



La stratégie basée sur les coûts ou la qualité

<http://tinyurl.com/zprluxu> 1'40

7 Précisez l'arbitrage à effectuer par les organisations entre la qualité et la non-qualité.

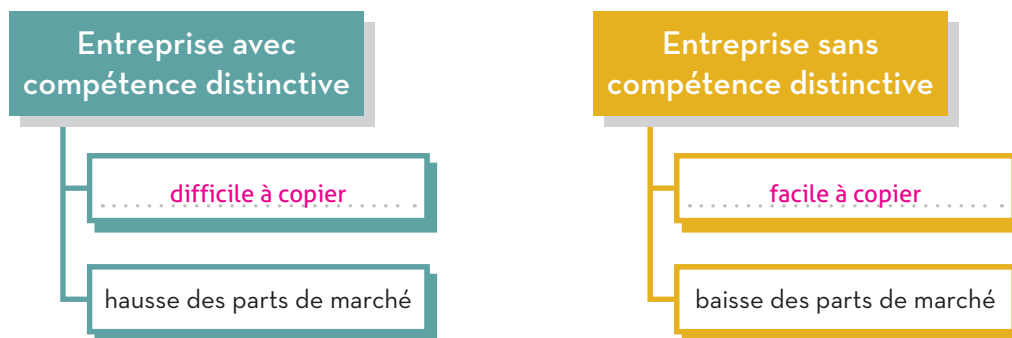
Les organisations doivent choisir entre les coûts de la qualité, à savoir un contrôle permanent de la production, ou les coûts de la non-qualité, à savoir les réclamations des clients en SAV.

Compétence distinctive : capacité à mettre en œuvre et à combiner les ressources, donnant lieu à un avantage concurrentiel. Permet de se démarquer avantageusement de la concurrence.

Politique publique : ensemble des interventions ou des décisions de l'État dans ses domaines de compétences. Elle est liée au programme gouvernemental.

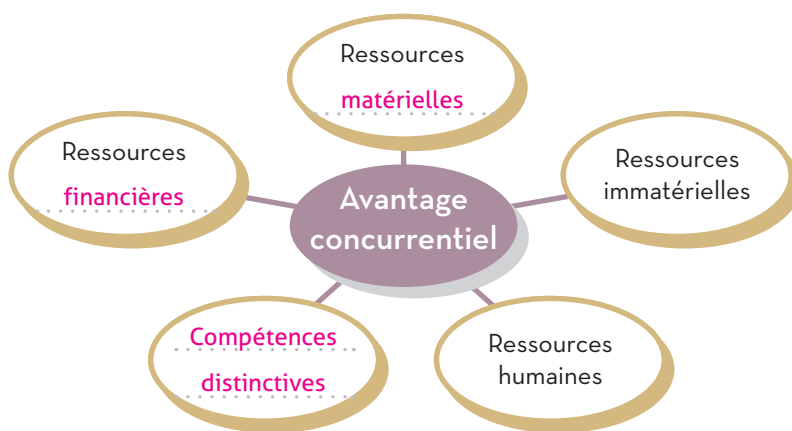
1

La distinction de l'organisation grâce à l'avantage concurrentiel



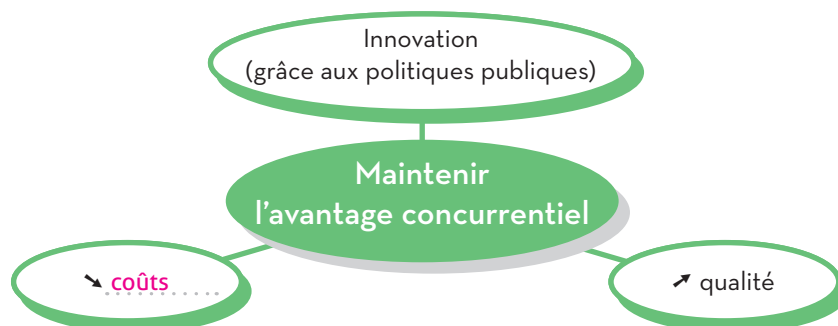
2

La stratégie des organisations basée sur l'avantage concurrentiel



3

La nécessité de préserver son avantage concurrentiel



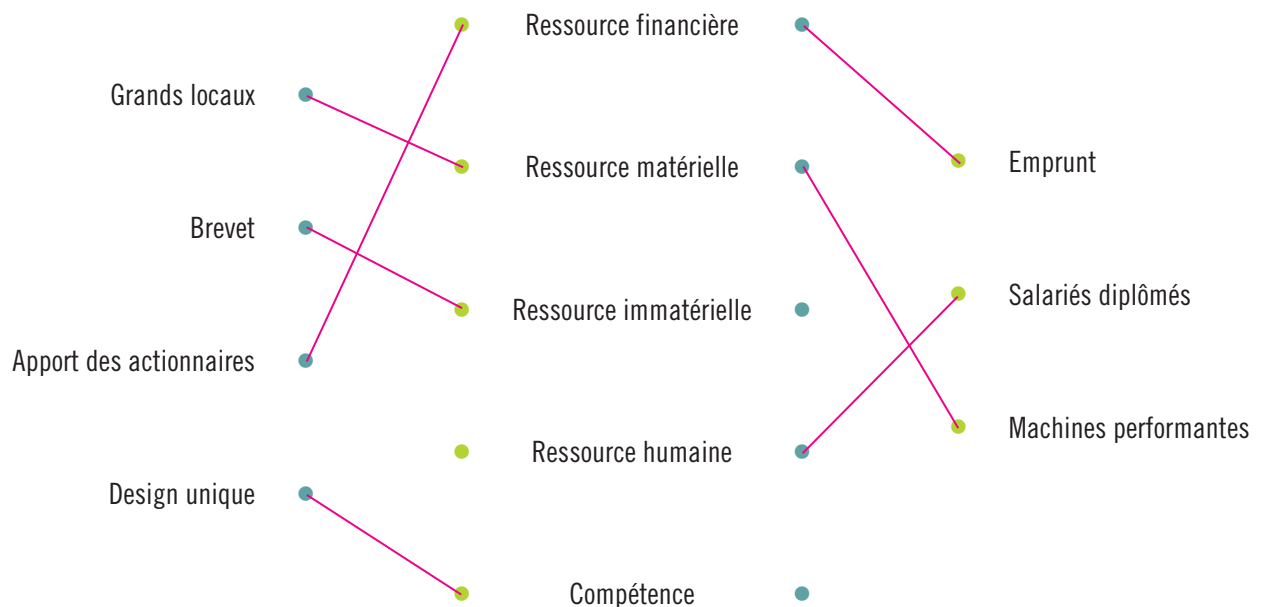
TESTEZ-VOUS!

Comment bâtir une stratégie permettant de se différencier des concurrents ? 6

1 Cochez la bonne réponse.

Affirmations	Vrai	Faux
L'innovation permet de développer les compétences distinctives et de rester compétitif.	×	
L'avantage concurrentiel n'est pas lié aux compétences distinctives.		×
Une entreprise ne peut pas posséder plusieurs avantages concurrentiels.		×
Les organisations publiques n'ont pas besoin de se démarquer de la concurrence.		×
La maîtrise des coûts engendre nécessairement une baisse de la qualité.		×
Une compétence distinctive permet de se protéger de la concurrence.	×	
Avoir un produit de mauvaise qualité évite d'avoir des coûts élevés.		×
La compétence distinctive peut porter sur les ressources humaines ou financières.	×	

2 Reliez les ressources suivantes à leur nature.



ENTRAÎNEZ-VOUS!



La ville de Bordeaux parmi les plus séduisantes au monde

Et le vainqueur est... Bordeaux ! La Belle endormie est décidément bien réveillée et cela se voit. Pour le jury des guides *Lonely Planet*, qui établit chaque année un classement mondial des 10 pays, régions et villes incontournables, la cité s'impose cette année face à de sérieux concurrents : Le Cap, en Afrique du Sud, arrive ainsi en deuxième position, juste devant Los Angeles.

Bordeaux serait donc devenue plus sexy que la cité californienne ? « L'arrivée de la nouvelle ligne à grande vitesse attendue pour la mi-2017 a été l'élément déclencheur de ce choix », justifie Jean-Bernard Carillet, grand voyageur, rédacteur de guides et lui-même membre du jury. Le TGV mettra la ville à seulement 2 heures de Paris : un argument de poids pour les touristes qui souhaiteraient la découvrir.

Ce n'est évidemment pas le seul. Les arguments qui ont fini de convaincre : la rénovation complète de la ville et l'ouverture, au printemps dernier, de la Cité du vin. « Bordeaux est devenue une ville lumière, qui n'a plus rien à envier à ses rivales que sont Toulouse, Nantes ou Lyon », poursuit Jean-Bernard Carillet.

Après un long assoupissement, Bordeaux est doucement sortie de son sommeil au milieu des années 90. Tout a commencé par un nettoyage en règle : dans la vieille ville, les façades noircies par le temps ont alors révélé la blondeur des pierres et la grâce des hôtels construits au XVIII^e par de riches armateurs, négociants en vin qui ont fait sa fortune. Il y eut ensuite la rénovation des quais de la Garonne, l'arrivée du tramway et, cerise sur le gâteau, l'ambitieux projet de la Cité du vin, qui, dans ce domaine, renforce encore le rayonnement international de la ville et du vignoble bordelais.

Bordeaux s'est ainsi progressivement révélée à elle-même avec, ce qui fait son charme, des quartiers très marqués mais inscrits dans un périmètre assez réduit : idéal pour la flânerie. Près du Grand Théâtre et du triangle d'or, c'est le visage patricien de la ville alors qu'à deux pas de là le quartier Saint-Pierre est bohème : terrasses, rues piétonnes, galeries. Mais c'est aussi là que se trouve la place de la Bourse, sans doute la plus belle de toutes : avec sa majestueuse allure Grand Siècle, elle donne sur la Garonne et le port de la Lune. Passé le pont de Pierre, c'est le quartier Saint-Michel. Populaire et truculent, il vit autour de sa grande place que domine l'impressionnante flèche de la basilique consacrée à l'archange. [...]

© Guillaume de Dieuleveult, *lefigaro.fr*, 28/10/2016

LE DÉCLIC



- Pour identifier une organisation publique, il faut notamment identifier sa mission ou sa finalité. Le fait d'avoir un dirigeant élu permet également de le prouver.
- Il faut analyser les différentes ressources et compétences pour repérer l'avantage concurrentiel d'une organisation. Il s'agit d'une question fréquente au baccalauréat.

- 1** Montrez que l'organisation présentée est une organisation publique.
- 2** Identifiez les sources de l'avantage concurrentiel de la ville de Bordeaux.
- 3** Repérez les politiques publiques mises en place par la ville de Bordeaux pour acquérir ces avantages.

Entraînez-vous ! Corrigé

La ville de Bordeaux parmi les plus séduisantes au monde

1. Montrez que l'organisation présentée est une organisation publique.

Il s'agit d'une commune. Les communes font partie des collectivités territoriales. Il s'agit donc d'une administration publique locale (APUL) qui est une composante des organisations publiques. On la reconnaît également comme telle car elle possède une mission de service public qui est de satisfaire l'intérêt général.

2. Identifiez les sources de l'avantage concurrentiel de la ville de Bordeaux.

Les sources de l'avantage concurrentiel de Bordeaux sont nombreuses. Les ressources matérielles de la ville sont avantageuses comme le patrimoine historique (des hôtels du XVIII^e siècle, les quais de la Garonne), le réseau de transport développé (ligne TGV, tramway). Au niveau des ressources immatérielles, la notoriété de la ville peut être citée parmi les avantages de la ville, de même que le fait d'avoir une personnalité politique connue en tant que maire. Le nombre d'habitants peut également être un avantage.

3. Repérez les politiques publiques mises en place par la ville de Bordeaux pour acquérir ces avantages.

Pour conserver ces avantages, la ville de Bordeaux entretient son patrimoine en rénovant les monuments de la ville. Un investissement dans la construction de la ligne TGV reliant Bordeaux à Paris en deux heures permettra également d'augmenter l'attractivité de la ville. Enfin, le développement d'activités culturelles comme le Grand Théâtre permet aussi d'améliorer les ressources matérielles et immatérielles de la ville.

6

Comment bâtir une stratégie permettant de se différencier des concurrents ?

1. La distinction de l'organisation grâce à l'avantage concurrentiel

Pour survivre, une organisation se doit de développer un avantage concurrentiel. Pour cela, elle devra identifier ses compétences distinctives puis se servir de ses ressources.

A. Une analyse approfondie des compétences distinctives

Tout d'abord, la notion de compétence est à rappeler aux élèves. Une compétence est un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être. Une compétence distinctive se définira comme une capacité à mettre en œuvre et à combiner les ressources. Celle-ci permettra à l'organisation de se démarquer de la concurrence. Elle est très liée à l'avantage concurrentiel puisque celui-ci s'appuie sur les compétences distinctives pour se développer.

B. L'avantage concurrentiel au travers des ressources

Pour identifier ou développer les compétences distinctives de l'organisation, il faut mettre en place une analyse des différentes ressources de celle-ci. Un rappel sur la méthodologie du baccalauréat sur la caractérisation de l'organisation est possible ici. Les principales ressources à analyser sont matérielles, immatérielles, financières et humaines. Par exemple, les opérateurs téléphoniques comme Orange possèdent des infrastructures importantes sur tout le territoire. Cela correspond à un investissement conséquent qui les protège d'une éventuelle entrée sur son marché d'une autre entreprise.

2. La stratégie des organisations basée sur l'avantage concurrentiel

La stratégie d'une entreprise s'articule autour d'un ou plusieurs avantages concurrentiels. Une certaine articulation doit être respectée pour éviter toute contradiction entre la stratégie globale et l'avantage concurrentiel.

A. Développer une spécificité dans la stratégie

Afin de s'abriter de la concurrence, il est nécessaire de développer des compétences distinctives et un avantage concurrentiel difficilement imitable par la concurrence. En effet, lors de l'entrée sur un marché, si une entreprise engendre des profits importants, les autres entreprises vont tenter d'imiter les raisons du succès du nouvel entrant. En déposant un brevet à l'INPI, l'entreprise peut se protéger de toute copie. Par exemple, les capsules Nespresso sont protégées et aucune autre entreprise ne peut en commercialiser. Par conséquent, les personnes qui possèdent une machine Nespresso sont contraintes d'acheter les capsules de la même marque, ce qui augmente le profit de l'entreprise. Les dosettes de café Senseo peuvent être imitées facilement par la concurrence, ce qui explique la domination plus faible de la marque.

B. Définir un avantage concurrentiel par DAS (domaine d'activité stratégique)

Une entreprise peut posséder plusieurs avantages concurrentiels. Pour cela, elle va pouvoir développer des compétences distinctives dans chaque domaine d'activité stratégique (DAS). Cela permet la mise en place d'une stratégie de diversification pour l'entreprise. De plus, cela assure une position de domination sur différents marchés et assure ainsi la survie à long terme de l'organisation. Par exemple, Sony possède des parts de marché importantes dans plusieurs domaines différents comme le marché des consoles de jeux vidéo et celui de la téléphonie mobile.

3. La nécessité de préserver son avantage concurrentiel

Développer un avantage concurrentiel est important pour une organisation. Le conserver est essentiel. Il existe pour cela diverses méthodes.

A. Maintenir les avantages concurrentiels en innovant

Tout d'abord, la mise en place d'une innovation constante et permanente au sein de l'entreprise permet d'assurer le caractère inimitable de l'avantage concurrentiel. En proposant un produit nouveau régulièrement, les concurrents seront dans l'incapacité de suivre le rythme de l'entreprise et auront un temps de retard à chaque période. L'entreprise Apple a réalisé ce choix de stratégie en proposant de nouveaux produits comme l'iPad ou l'Apple Watch (montre connectée). De nouvelles fonctionnalités apparaissent également sur chaque modèle. Par exemple, l'apparition de Siri sur l'iPhone 4S a généré des ventes importantes.

Les politiques publiques encouragent les innovations sous la forme d'incitation. Les autorités publiques versent des subventions aux entreprises effectuant de la recherche fondamentale. Elles les protègent également grâce au brevet (*possible lien avec le programme de droit*).

B. Maîtriser les coûts et la qualité

Pour dominer un marché, il existe deux stratégies différentes qui sont considérées comme des avantages concurrentiels. Tout d'abord, la maîtrise des coûts permet de proposer des prix plus bas que la concurrence pour une qualité semblable. Cela est possible grâce à une meilleure organisation du travail ou grâce à une production de masse entraînant des économies d'échelle. L'intérêt réside dans le fait que ces deux possibilités sont difficiles à imiter. D'autre part, une organisation se doit de surveiller la qualité de ses produits. Il faut toutefois trouver un équilibre entre les coûts qu'engendrent une qualité trop importante et les coûts impliqués par une qualité très faible comme le service après-vente.

Quelles sont les composantes du **DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE** ?

7



NOTIONS

- diagnostic interne
- diagnostic externe

S'internationaliser, une bonne idée pour l'atelier d'Amine ?

Amine dirige un atelier de mobilier design haut de gamme. Il envisage de développer son entreprise sur les marchés étrangers. Il en parle à Lydia, commerciale de l'entreprise.

Il y a des opportunités à l'international : l'Europe du Nord, la Chine ou les États-Unis... Qu'en penses-tu ?

Un diagnostic stratégique ?

C'est vrai que si l'on reste en Europe, avec l'euro et la libre circulation des marchandises, c'est plus simple. Il paraît que la Finlande c'est bien pour les affaires.

Je ne sais pas... Il faudrait faire un diagnostic stratégique avant de prendre cette décision.

Oui, d'abord un diagnostic externe : analyser l'environnement de chaque pays comme la monnaie, la réglementation, la concurrence locale...

Il faut aussi un diagnostic interne pour vérifier que l'on a les ressources et les compétences. Comment fait-on pour livrer en Finlande ? Et puis, tu parles finnois, toi ?

1 Indiquez l'intérêt pour Amine de réaliser un diagnostic stratégique.

Grâce au diagnostic stratégique, Amine pourra identifier le pays le plus intéressant pour développer son activité. Il aura les informations nécessaires à la prise de décision stratégique.

2 Décrivez les deux étapes d'analyse proposées par Lydia.

Lydia propose d'abord un diagnostic externe : l'analyse de l'environnement de chaque pays. Elle propose ensuite un diagnostic interne pour « vérifier que l'on a les ressources et les compétences ».

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

L'omnicanal comme accélérateur de business : l'histoire de Nespresso

<http://tinyurl.com/hkswuz6> 1'45



3 Identifiez d'où viennent les informations dont a besoin Nespresso pour fonder sa stratégie.

Les informations peuvent venir d'Orange, qui est fournisseur de services informatiques et qui est une source d'inspiration pour Nespresso. Elles viennent aussi du « big data », les informations que les consommateurs mettent à disposition des marques, qui permet de personnaliser la relation client.

1

Le diagnostic interne

A Analyser les ressources

DOC 1 Les ressources de Handicap International pour le « sac à sapin »

Cette année encore, au moment de Noël, l'association Handicap International commercialise le « sac à sapin » : sur un prix de vente de 5 €, 1,50 € au minimum sert à financer les opérations de l'association partout dans le monde. The Walt Disney Company France apporte son image de marque pour soutenir l'opération puisque c'est

Mickey qui en est l'ambassadeur. Le sac à sapin est conditionné dans un atelier situé dans le Rhône, employant une vingtaine de personnes en situation de handicap. En 2015, l'association a collecté 630 000 € grâce au sac à sapin.

© Foucher

1 Complétez le schéma.



DOC 2 L'information, une ressource critique pour le centre hospitalier d'Agen

Équipé de 700 lits, le centre hospitalier d'Agen (CH Agen) assure 180 000 journées d'hospitalisation par an. Autant de données sur les patients, qu'il faut traiter, partager entre les services pour assurer la sécurité et l'efficacité des soins. Comprenant différents services, une maison de retraite et un institut de formation paramédical, le CH Agen se répartit sur trois sites. Les accès

au système d'information à partir de ces différents sites sont parfois soumis à des coupures. Aujourd'hui, il est nécessaire de pouvoir accéder aux données à distance, en mobilité, tout en garantissant la confidentialité des données médicales. Voilà pourquoi le CH Agen a changé de système d'information, pour répondre à ces contraintes de confidentialité et de mobilité.

© Foucher

2 Précisez en quoi l'information est une ressource importante pour le CH Agen.

Le CH Agen assure 180 000 journées d'hospitalisation par an, ce qui demande beaucoup d'informations pour assurer l'efficacité des soins. Sans information, le CH Agen ne peut donc pas remplir sa mission de service public.

3 Indiquez la faiblesse de l'ancien système d'information.

L'ancien système était soumis à des coupures de liaison informatique entre les trois sites.

4 Présentez les contraintes prises en compte pour définir le nouveau système d'information.

Le nouveau système d'information prend en compte la contrainte de confidentialité des données médicales et la possibilité de se connecter en mobilité.

B Identifier les compétences de l'organisation

DOC 3 Identifier les compétences, un projet stratégique pour Orange

Orange facilite la vie digitale de ses clients, au travers d'une très grande diversité de métiers. Sa stratégie pousse l'entreprise à innover en restant à la pointe de la technologie, à se développer à l'international et à lancer de nouveaux services, par exemple des services financiers. Ainsi, l'entreprise développe en permanence ses compétences pour atteindre ses objectifs. Elle propose, par exemple, des formations relatives aux nouvelles technologies, pour développer l'expertise de ses salariés. Mais il est difficile d'identifier, au sein d'une si grande entreprise (154 000 salariés, dans

29 pays), les compétences spécifiques dont elle a besoin à un moment donné. Qui sait qu'une assistante commerciale à Montpellier parle couramment vietnamien ou qu'un manager d'équipe a travaillé dans le secteur de la banque durant trois ans avant de rejoindre Orange ? Pour répondre à ces questions, la DRH a développé « Mes compétences », un outil informatique permettant d'identifier, en temps réel, les compétences des salariés de l'entreprise.

© Foucher

5 Complétez le tableau.

Stratégies citées dans le texte	Compétences à développer
Innover en restant à la pointe de la technologie	Nouvelles technologies
Se développer à l'international	Langues étrangères, par exemple le vietnamien (assistante commerciale de Montpellier)
Lancer de nouveaux services, par exemple les services financiers	Connaissance du secteur bancaire (manager d'équipe)

6 Identifiez comment l'entreprise Orange peut développer ses compétences.

Orange développe les compétences relatives aux nouvelles technologies par la formation de ses équipes. Elle identifie mieux les compétences de ses salariés grâce à un nouvel outil informatique, « Mes Compétences ».

DOC 4 Le mécénat de compétences à la SNCF



DOC 5 Donnez un supplément de sens à votre vie professionnelle !

Engagez-vous dans une association, sur votre temps de travail, jusqu'à 10 jours par an, avec l'accord préalable de votre N+1. Choisissez votre mission : apport d'expertise dans votre spécialité, accompagnement d'une personne en difficulté dans ses études ou son projet, ou engagement pour une grande cause, seul ou en équipe. Déjà plus de 1 480 salariés engagés en trois ans et 130 associations conquises par cette source précieuse d'expertise et d'énergie.

www.fondation-sncf.org

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO



L'association Coup de pouce

<http://tinyurl.com/h96lt5w>

1'38

7 Définissez le mécénat de compétences et présentez son intérêt.

Le mécénat de compétences signifie, pour une entreprise, mettre à disposition d'une association un salarié sur son temps de travail. L'association bénéficie gratuitement des compétences d'un expert. Le salarié peut s'engager comme bénévole sur son temps de travail.

C Définir les forces et les faiblesses

DOC 6 Apple s'essouffle

Apple, en effet, a régné en maître ces quinze dernières années. La firme à la pomme a proposé des produits qui, sans être les meilleurs ou les plus aboutis techniquement ni forcément pionniers au plan technologique (les premiers smartphones tactiles ont vu le jour avant l'iPhone, par exemple), répondaient le mieux aux besoins des consommateurs. Cette réponse tenait à une parfaite combinaison entre des produits matériels de qualité, une interface reconnue comme un modèle d'ergonomie [...] qui accroît la valeur que les clients retirent de l'usage de leurs produits.

Cependant, l'avantage concurrentiel qui résulte de cette combinaison s'est progressivement effrité. La multiplication de « scandales » liés à la qualité matérielle des produits, les problèmes logiciels de plus en plus fréquents, l'échec commercial de l'Apple Watch, [...] et enfin l'existence d'une offre applicative au moins équivalente sur Android (le système d'exploitation de Google) sont autant de facteurs qui expliquent **la première baisse en treize ans du chiffre d'affaires, annoncée récemment par Apple.**



Loïc Plé, Les Échos, 08/11/2016

8 Identifiez les forces dont disposait Apple depuis ces quinze dernières années.

- Produits qui répondent le mieux aux besoins des consommateurs.
- Produits matériels de qualité.
- Interface simple d'utilisation (ergonomique).

9 Expliquez la phrase soulignée.

Grâce à ses produits matériels et aux logiciels qui les équipent, Apple répondait mieux aux attentes des clients. Cela correspond à un avantage concurrentiel que l'entreprise a progressivement perdu car elle a rencontré des problèmes de qualité, l'Apple Watch a été un échec et Android concurrence les applications Apple.

10 Surlignez dans le texte la conséquence pour l'entreprise.

11 Complétez le tableau.

	Ressources ou compétences	Forces ou faiblesses
La start-up Datadome dispose d'une expertise unique en Europe : elle propose une solution informatique permettant de protéger les sites web des robots malveillants.	Compétence	Force
Pour améliorer le service rendu aux usagers, les mairies s'équipent de bornes interactives qui permettent d'effectuer ses démarches administratives en toute autonomie, rapidement et facilement.	Ressource	Force
L'entreprise Les 3 Suisses a réalisé 650 millions d'euros de perte en 2015.	Ressource	Faiblesse
L'association Les Restos du cœur propose des formations à l'ensemble des bénévoles pour les aider à remplir leurs missions.	Ressource et compétence	Force
L'image de marque de l'entreprise Volkswagen a été ternie par le « scandale des moteurs truqués » : un logiciel équipant ces moteurs désactivait le système antipollution.	Ressource	Faiblesse

2

Le diagnostic externe

A Anticiper l'évolution de l'environnement

DOC 7 Modernisation des services publics : le marché public simplifié (MPS)

Lorsqu'une administration souhaite acheter un produit ou un service, elle doit publier un appel d'offres, c'est-à-dire communiquer de manière détaillée son besoin aux entreprises. Les entreprises peuvent y répondre par une offre commerciale. L'offre retenue sera celle qui propose le meilleur prix, pour un niveau de qualité acceptable. Les appels d'offres des administrations sont aussi appelés « les marchés publics ». Auparavant, cette procédure était réalisée grâce à des documents papier, mais, aujourd'hui, l'État français, dans le cadre de la modernisation des services publics, a mis en place une procédure dématérialisée et automatisée, par Internet : les marchés publics simplifiés (MPS). Les démarches sont simplifiées pour l'entreprise, qui s'identifie grâce à un numéro unique (le SIRET), et le système informatique récupère ensuite de manière fiable et sécurisée toutes ses informations. Ce nouveau système évite, pour les administrations, la gestion et le dépouillement des offres papier.

© Foucher

ITINÉRAIRE BIS



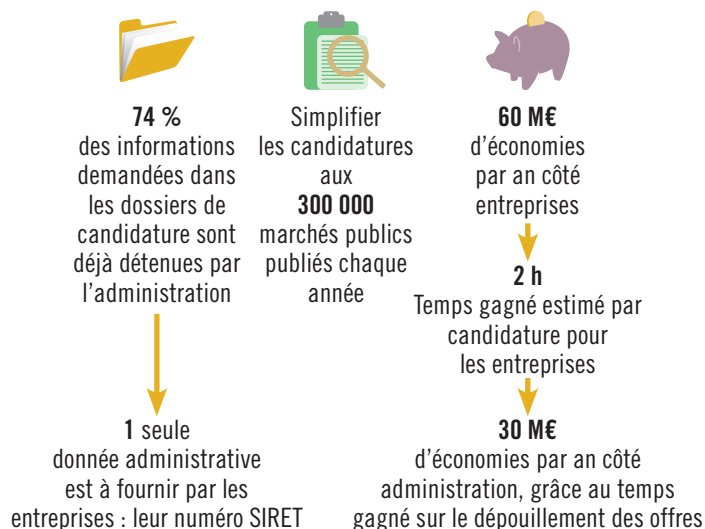
VIDÉO



Une entreprise de Montauban met la réalité augmentée dans votre assiette

<http://tinyurl.com/zps8dtu> 2'44

DOC 8 Les marchés publics simplifiés : gain de temps et économie



www.modernisation.gouv.fr

1 Décrivez la modernisation des services publics présentée ici, en précisant l'innovation l'ayant permise.

La gestion des marchés publics est simplifiée par un système informatique remplaçant l'ancienne procédure papier. C'est grâce au développement d'Internet que cette modernisation a été permise.

2 Identifiez les avantages de cette modernisation en complétant le tableau.

Avantages pour les administrations	Avantages pour les entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • procédure simple et en ligne • procédure fiable, récupérant de manière sécurisée les informations administratives des entreprises • 30 millions d'euros d'économies par an grâce au temps gagné sur le dépouillement des offres 	<ul style="list-style-type: none"> • seule donnée administrative à fournir : le numéro de SIRET • procédure plus simple pour se porter candidat aux 300 000 marchés publics publiés chaque année • 2 heures de temps gagnées par réponse à un appel d'offres • 60 millions d'euros d'économies au total

B Identifier les menaces

DOC 9 Les entreprises dans l'incertitude suite au Brexit

Les entreprises sont dans l'incertitude sur les conséquences du Brexit. Que craignent-elles exactement ? Celles qui importent ou exportent souhaitent éviter la mise en place de droits de douane entre l'Europe et le Royaume-Uni. Cela augmenterait les coûts et freinerait les échanges commerciaux. Le gouvernement britannique souhaite négocier ce point avec l'Europe. Ensuite, du fait du Brexit, l'économie intérieure du Royaume-Uni risque de subir un ralentissement de la consommation et une hausse de l'inflation selon certains économistes. Cela pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires des entreprises. D'autres sociétés britanniques craignent enfin de ne plus pouvoir embaucher la main-d'œuvre européenne, si le gouvernement impose l'obtention de visa pour travailler dans le pays.

© Foucher



3 Complétez le tableau suivant.

Menaces de l'environnement	Conséquences pour les entreprises
Mise en place de droits de douane	Augmentation des coûts et diminution des échanges commerciaux
Ralentissement de l'économie intérieure	Baisse du chiffre d'affaires des entreprises
Nécessité d'un visa pour travailler dans le pays	Impossibilité d'embaucher de la main-d'œuvre européenne au Royaume-Uni

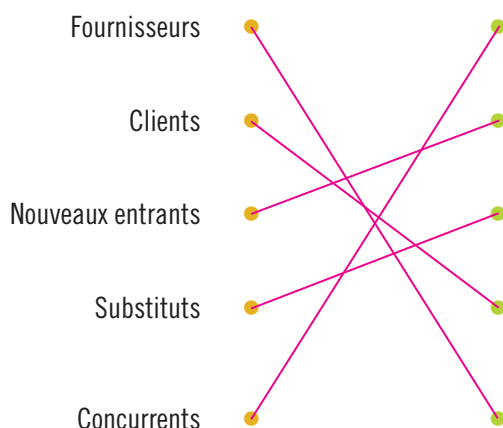
DOC 10 Les 3 Suisses face aux concurrents d'Internet

Pionnier dans la vente par catalogue, l'entreprise n'a pas su anticiper les conséquences de l'essor du e-commerce, qui a remplacé progressivement la vente à distance traditionnelle par catalogue. En continuant trop longtemps à se concentrer sur le catalogue papier, l'entreprise a perdu du terrain face à ses nouveaux concurrents du web (Vente-privée, Showroomprivé, Zalando...).

© Foucher

4 Reliez les forces concurrentielles et les menaces qu'elles représentent pour Les 3 Suisses.

Forces concurrentielles



Menaces

La Redoute, leader de la vente par catalogue, supprime des postes et se réorganise pour faire des économies.

De nouveaux concurrents du web progressent sur le marché car ils sont plus dynamiques, plus modernes.

Le e-commerce remplace progressivement la vente à distance traditionnelle par catalogue.

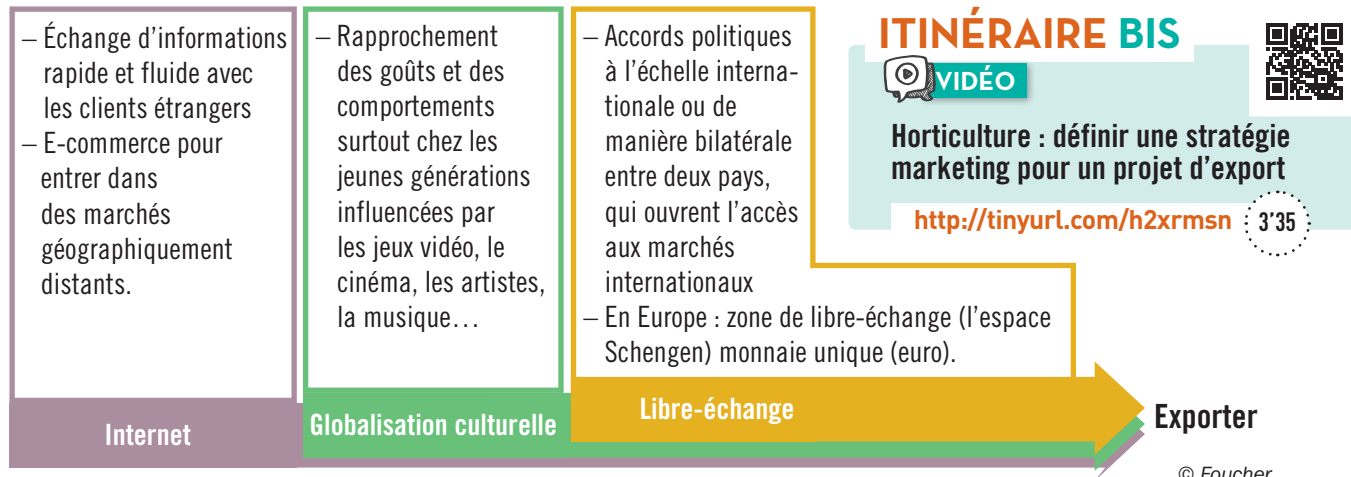
La consommatrice française, plus jeune, a de nouvelles attentes et apprécie les achats sur Internet.

Le groupe Les 3 Suisses s'approvisionne auprès de l'enseigne allemande Otto, actionnaire de l'entreprise, mais l'offre allemande ne convient pas au marché français.

C Tirer parti des opportunités

DOC 11 Pourquoi exporter ?

Dans les pays occidentaux, les entreprises sont souvent confrontées à des marchés dits saturés, c'est-à-dire que l'ensemble des consommateurs est équipé et que la concurrence est rude. Voilà pourquoi les entreprises vont chercher des relais de croissance à l'international. L'accès aux marchés internationaux est facilité par des éléments à la fois technologiques, socioculturels et politico-économiques.



5 Expliquez en quoi exporter est un enjeu stratégique pour les entreprises.

Cela permet d'assurer la croissance puisque dans les pays occidentaux les marchés sont saturés.

6 Indiquez les opportunités de l'environnement que les entreprises peuvent saisir pour faciliter leur développement à l'export. Il y a trois opportunités : Internet, qui facilite l'échange d'informations au

niveau international et le e-commerce, la globalisation culturelle, qui rapproche les goûts des consommateurs, et le libre-échange, qui ouvre l'accès aux marchés internationaux.

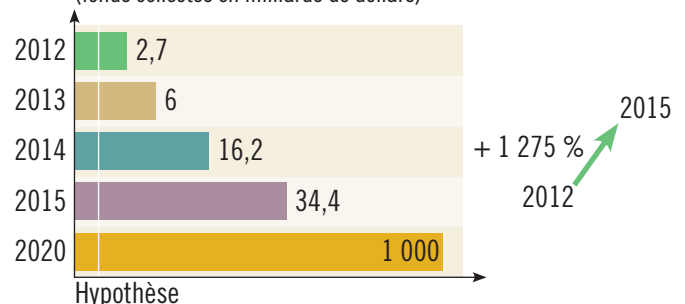
DOC 12 Qu'est-ce que le financement participatif (crowdfunding) ?

Définition

Le *crowdfunding* ou financement participatif consiste à faire financer un projet par le grand public par l'intermédiaire de plateformes web 2.0. Les contributeurs versent en ligne le montant qu'ils souhaitent accorder au projet.



Une croissance exponentielle dans le monde (fonds collectés en milliards de dollars)



www.alloprod.com

7 Définissez le financement participatif et présentez son évolution. Le financement participatif permet à des porteurs de projet et à des associations de trouver des financements auprès de particuliers, sur Internet. Il se développe très rapidement dans le monde. (+ 1 275 % entre 2012 et 2015).

8 Présentez les avantages du financement participatif pour les associations. Les associations peuvent se procurer plus facilement des fonds supplémentaires puisque la collecte est gérée par des plateformes de dons sur Internet. C'est un moyen de communiquer auprès de nouveaux donateurs, de se faire connaître.

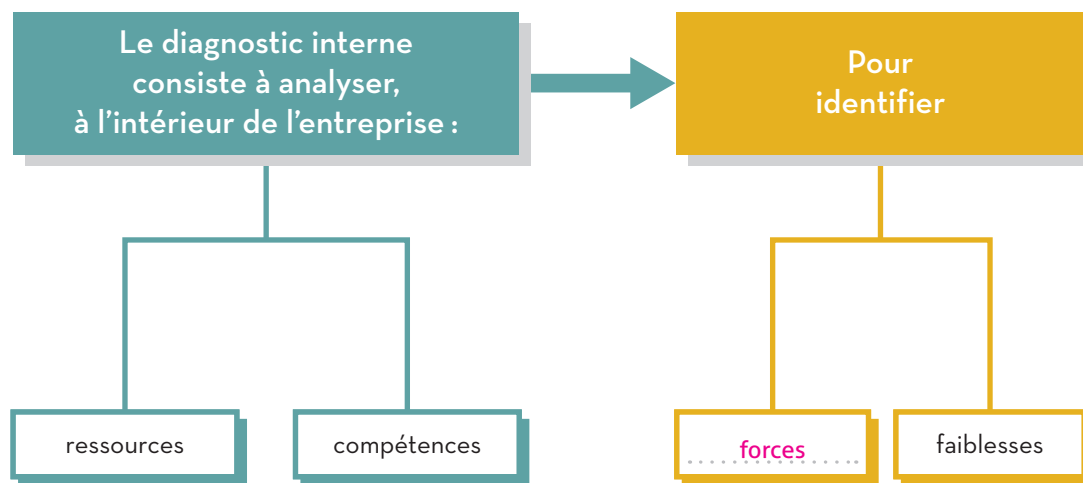
Diagnostic externe : réaliser un diagnostic externe consiste à étudier le macroenvironnement et le microenvironnement de l'organisation pour identifier les opportunités et les menaces.

Diagnostic interne : réaliser un diagnostic interne consiste à étudier l'organisation en elle-même et les ressources et les compétences dont elle dispose, afin d'identifier ses forces et ses faiblesses.

Diagnostic stratégique : analyse permettant à l'organisation d'identifier les éléments positifs et négatifs présents dans son environnement (opportunités et menaces) et en interne (forces et faiblesses), afin de définir les choix stratégiques répondant le mieux à son contexte.

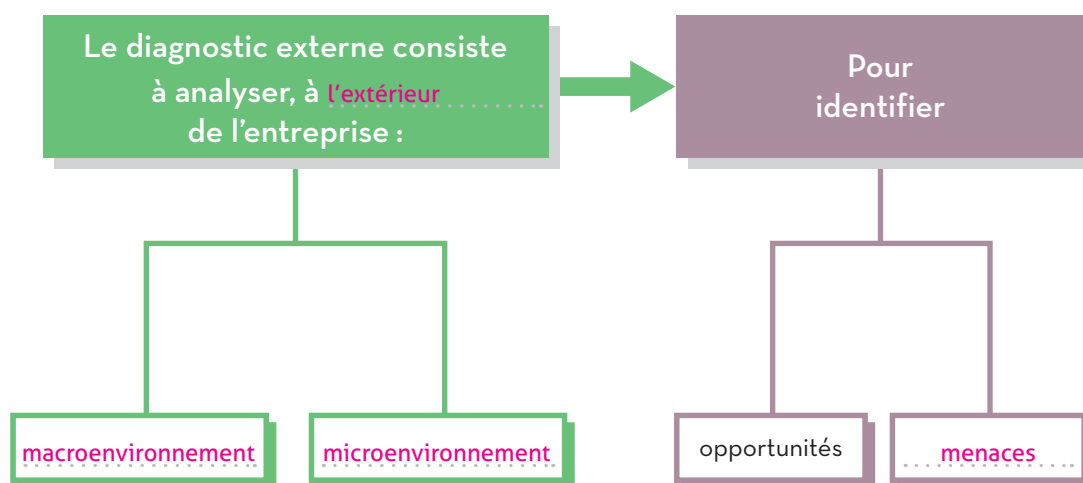
1

Le diagnostic interne



2

Le diagnostic externe



TESTEZ-VOUS!

Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ? 7

1 Trouvez les sept erreurs de diagnostic.

Bellefrance.net est une entreprise commercialisant des produits *made in France* en ligne. Elle souhaite se développer sur les marchés d'Europe de l'Est et a réalisé un diagnostic stratégique.

Les 7 erreurs : n° 3, n° 4, n° 5, n° 6, n° 9, n° 12, n° 14

Forces

- 1 Le résultat financier est en augmentation de 15 %.
- 2 12 salariés sur 15 parlent anglais.
- 3 L'euro, monnaie unique, permet d'éviter le risque lié au taux de change, dans les pays qui l'utilisent.
- 4 L'entreprise n'a aucune expérience ni compétence à l'exportation (douane, transports internationaux...).

Opportunités

- 8 Dans les pays de l'Union européenne, il y a libre-échange des marchandises (espace Schengen).
- 9 Plusieurs langues officielles existent, mais le français et l'anglais sont très peu pratiqués.
- 10 Les états d'Europe de l'Est facilitent l'implantation d'entreprises étrangères (faible imposition...).

Faiblesses

- 5 La marque Bellefrance.net est déposée à l'international.
- 6 La population des pays de l'Est est relativement âgée et utilise peu le e-commerce.
- 7 Le site Internet de l'entreprise est uniquement en langue française.

Menaces

- 11 La réglementation locale est complexe et change régulièrement.
- 12 L'entreprise, de petite taille, emploie 15 salariés.
- 13 La culture de la population locale est très différente de la culture française.
- 14 Il n'y a pas encore de concurrence directe dans les pays d'Europe de l'Est.

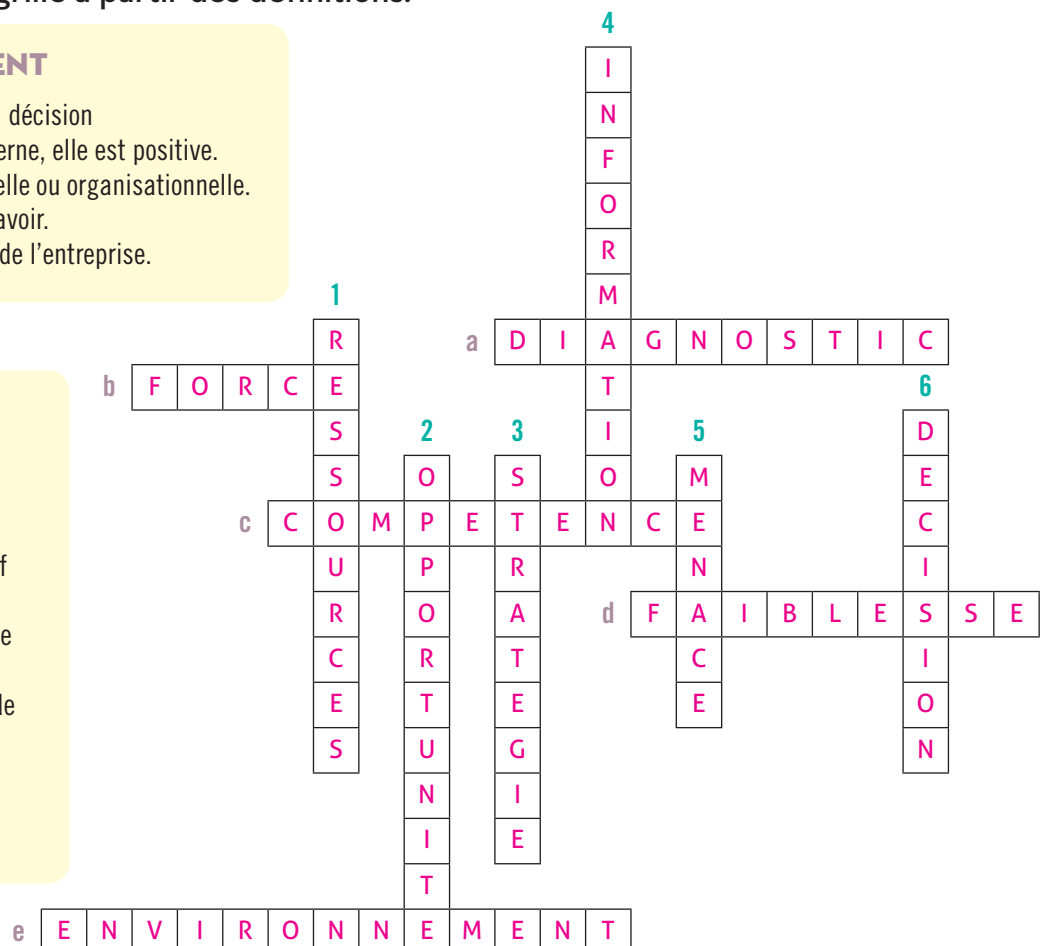
2 Complétez la grille à partir des définitions.

HORIZONTALEMENT

- a Point complet avant la décision
- b Dans le diagnostic interne, elle est positive.
- c Elle peut être individuelle ou organisationnelle.
- d Mieux vaut ne pas en avoir.
- e Il constitue l'extérieur de l'entreprise.

VERTICALEMENT

- 1 Elles peuvent être humaines.
- 2 Élément de l'environnement positif pour l'entreprise
- 3 Elle engage l'entreprise sur le long terme.
- 4 Nécessaire à la prise de décision
- 5 Élément négatif du diagnostic externe
- 6 Choix stratégique



ENTRAÎNEZ-VOUS!



Les drones Parrot rencontrent un « trou d'air »

- Guerre des prix sur le marché du drone

D'abord, le marché du drone domestique a connu un sérieux ralentissement. Depuis 2010, il avait progressé à un train d'enfer, passant en cinq ans de zéro à 1,5 milliard de dollars, selon KPMG. L'objet – à peine 500 grammes pour les plus légers – permet aux

enfants de faire des acrobaties aériennes ou d'espionner avec sa minicaméra la voisine au bord de sa piscine. Le randonneur l'utilise pour filmer ses exploits vus du ciel et les télé pour des documentaires. Seulement voilà, notamment en raison des restrictions légales – interdiction de l'utiliser en ville, à plus de 150 mètres ou la nuit – le marché n'est pas extensible. « Il était sans doute saturé et on ne l'a pas vu venir », admet-on au siège de l'entreprise.

En conséquence, les industriels se livrent depuis quelques mois à une guerre des prix. Avec, en pointe, une escadrille de fabricants chinois comme Cheerson, Hubsan ou Syma, qui ont fait beaucoup de mal à Parrot sur le segment des minidrones (de 69 à 139 euros), un point fort du français, qui propose neuf modèles (Mambo, Jumping Sumo, Swing...). « Sur ce créneau, Parrot ne domine plus, estime Marc David, qui tient le blog Amateurs de drones. L'offre low-cost venant de Chine a tout emporté avec elle. » [...]

- Couacs logistiques pour Parrot

Pour ne rien arranger, Parrot a connu des problèmes logistiques, suite à un changement d'organisation industrielle. Il a en effet confié en début d'année la fabrication de ses drones au singapourien Flextronics, gros sous-traitant de l'électronique grand public, tâche qui incombait jusque-là aux usines chinoises de l'équipementier américain Jabil, fournisseur de ses kits mains libres, dont les délais de livraison laissaient à désirer. Ce schéma a connu des couacs, ce qui n'a pas facilité la mise en place des nouveautés haut de gamme. Ainsi du Disco, une aile volante qui trace à 80 kilomètres/heure (1 299 euros), ou de la dernière version du quadrimoteur ultraléger Bebo 2 (849 euros). Les mises en rayon de ces très beaux engins – ils permettent le vol en immersion, le *nec plus ultra* car le pilote a l'illusion d'être à bord grâce à un casque de réalité virtuelle – ont ainsi été retardées.

- Le marché pro pour rebondir ?

Pour sortir par le haut, Parrot mise sur le marché professionnel, qui ne représente pour l'heure que 15 % de ses ventes. Pour cela, il a multiplié les rachats : SenseFly (surveillance d'infrastructures), Airinov (drones pour l'agriculture) et MicaSense (capteurs capables de cartographier des champs). Grâce à sa levée de fonds, Parrot a encore 200 millions d'euros dans ses caisses pour négocier ce virage.

Éric Watzet, *capital.fr*, Prisma Media, 14/11/2016

LE DÉCLIC



- Pour réaliser un diagnostic stratégique, il faut différencier correctement les éléments internes propres à l'entreprise, et ceux qui constituent son environnement et sont donc externes.
- Le diagnostic stratégique peut être présenté en tableau : forces, faiblesses, opportunités et menaces. Ce tableau est aussi appelé matrice FFOM (initiales de chaque composante).

- 1 Identifiez les menaces que rencontre l'entreprise Parrot.
- 2 Listez les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- 3 Expliquez la solution qu'a trouvée Parrot pour rebondir et comment se concrétise cette stratégie.

Entraînez-vous ! Corrigé

Les drones Parrot rencontrent un « trou d'air »

1. Identifiez les menaces que rencontre l'entreprise Parrot.

L'entreprise Parrot fait face à plusieurs menaces :

- le marché des drones connaît un ralentissement important ;
- les restrictions légales interdisent d'utiliser les drones en ville, ce qui freine les ventes ;
- les industriels se livrent une guerre des prix, surtout les fabricants chinois, qui proposent des minidrones moins chers que ceux de Parrot ;
- le changement de fournisseur, de l'entreprise chinoise Jabil vers le Singapourien Flextronics, se passe mal.

2. Listez les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• La gamme de minidrones est un point fort de Parrot, qui propose 9 modèles sur ce segment.• Parrot développe des produits haut de gamme, qui permettent le vol en immersion avec un casque de réalité virtuelle.• Parrot développe une offre spécialisée pour le marché des professionnels : surveillance d'infrastructures, drones pour l'agriculture...• Parrot dispose encore de 200 millions d'euros de trésorerie pour financer sa stratégie.	<ul style="list-style-type: none">• Les produits Parrot sont plus chers que ceux de ses concurrents chinois, notamment sur le segment des minidrones.• Parrot connaît des problèmes d'organisation : les délais de livraison des clients ne sont pas respectés et le lancement des nouveaux modèles haut de gamme enregistre un retard important.

3. Expliquez la solution qu'a trouvée Parrot pour rebondir et comment se concrétise cette stratégie.

Puisque Parrot est en difficulté sur le marché grand public, l'entreprise a identifié des opportunités sur le marché des professionnels : l'agriculture ou la surveillance d'infrastructures par exemple.

Pour concrétiser sa stratégie sur les marchés professionnels, Parrot rachète des entreprises spécialisées comme SenseFly (surveillance d'infrastructures), Airinov (drones pour l'agriculture) et MicaSense (capteurs capables de cartographier des champs).

7

Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

Pour prendre des décisions pertinentes, le manager a besoin d'informations. C'est d'autant plus important, que les décisions sont stratégiques, et engagent l'organisation sur le long terme. Voilà pourquoi avant de définir la stratégie de l'entreprise, il est nécessaire d'établir un diagnostic stratégique consistant d'une part à analyser le fonctionnement de l'organisation (diagnostic interne) et d'autre part son environnement (diagnostic externe).

1. Le diagnostic interne

A. Analyser les ressources

Pour mettre en œuvre une stratégie, l'organisation doit pouvoir disposer de ressources suffisantes. Pour réaliser le diagnostic des ressources, on analysera successivement les ressources humaines, financières, techniques et immatérielles.

- Les ressources humaines : on réalise une évaluation d'abord quantitative ; les ressources humaines travaillant pour cette organisation, qu'elles soient salariées ou éventuellement bénévoles, sont-elles suffisantes en nombre ? Ensuite d'un point de vue qualitatif, il est nécessaire d'étudier le degré de qualification des ressources humaines (niveau d'études et expérience), et l'adaptation aux besoins de l'organisation.
- Les ressources financières : pour développer une stratégie, l'organisation a souvent besoin de ressources financières supplémentaires. On analyse ici la capacité de l'organisation à se procurer les ressources financières nécessaires. Ces ressources peuvent être immédiatement disponibles ou à obtenir *via* des sources de financement qui diffèrent en fonction du type d'organisation : les actionnaires, les banques, les donateurs, l'État...
- Les ressources techniques : au fil du temps, l'organisation s'est équipée de différents moyens techniques permettant son fonctionnement (locaux, matériel...). Or ces équipements subissent l'usure et doivent parfois être remplacés.
- Les ressources immatérielles : l'organisation peut disposer de certains éléments immatériels comme les brevets, les marques, ou un système d'information performant qui constitue un avantage sur la concurrence. Dans d'autres cas, l'organisation n'en dispose pas, ce qui peut freiner son développement.

B. Identifier les compétences de l'organisation

L'analyse des ressources doit faire apparaître les moyens dont l'organisation dispose et sur lesquelles elle peut appuyer sa stratégie (forces), et ceux qui lui font défaut et sont à acquérir (faiblesses).

Ensuite, il est nécessaire d'identifier les compétences actuelles des individus et de vérifier que celles-ci correspondent aux besoins de l'organisation, et à l'évolution prévisible des métiers (compétences techniques, informatiques, langues...).

Au-delà des compétences individuelles, l'organisation développe des compétences collectives liées à certains savoir-faire comme par exemple la capacité à innover ou à satisfaire ses clients. Ce sont les compétences organisationnelles. Ces compétences peuvent constituer un avantage compétitif important.

Certaines compétences peuvent manquer à l'organisation, qui devra alors recruter ou former son personnel.

C. Définir les forces et les faiblesses

L'ensemble des éléments précédents, ressources et compétences, peuvent être classifiés comme forces, s'il s'agit d'un facteur positif de réussite ou faiblesses, si au contraire l'élément est négatif pour l'organisation.

L'organisation s'appuie sur ses forces pour définir sa stratégie. Concernant les faiblesses, deux options s'offrent à elle :

- les faiblesses peuvent être limitées ou même transformées en force, en menant certaines actions ;
- ou les faiblesses sont trop importantes et imposent de limiter les choix stratégiques qui s'offrent à l'organisation.

Par exemple, une association manquant de moyens financiers pourra mener des actions pour trouver des fonds ou limiter son développement, en fonction des moyens financiers dont elle dispose.

2. Le diagnostic externe

A. Anticiper l'évolution de l'environnement

Le diagnostic externe consiste à étudier l'environnement de l'organisation et plus précisément :

- le macro-environnement qui est l'environnement au sens large, constitué des éléments politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux (PESTEL). Certains éléments peuvent évoluer très vite, comme les nouvelles technologies, ou l'environnement légal. Cela contraint l'organisation à anticiper ces évolutions, pour définir sa stratégie, puis à l'adapter aux changements de son environnement ;
- le micro-environnement qui est l'environnement spécifique à l'entreprise, et regroupe les 5 forces concurrentielles : concurrents, clients, fournisseurs, nouveaux entrants et produits substitués. Le micro-environnement est également instable, incertain, en évolution rapide : les concurrents peuvent baisser leurs prix, de nouveaux entrants menacer les positions établies, les nouvelles technologies peuvent conduire à des produits substitués à ceux de l'organisation.

B. Identifier les menaces

Le diagnostic externe conduit à anticiper le mieux possible les évolutions de l'environnement ; par l'analyse PESTEL et l'analyse de l'intensité des forces concurrentielles, l'organisation peut dégager les opportunités, c'est-à-dire les éléments favorables dont l'organisation peut profiter pour développer sa stratégie. Au contraire, les menaces de l'environnement sont des risques que l'organisation doit prendre en compte dans ses choix stratégiques.

C. Tirer parti des opportunités

Le diagnostic externe fournit donc les informations nécessaires pour réaliser les choix stratégiques les plus adaptés à la situation de l'organisation et à l'évolution de son environnement.

Vers le BAC!

THÈME 6

Le processus et le diagnostic stratégiques

Le Groupe Royer

À l'aide de vos connaissances et des ressources documentaires jointes, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes.

- 1 Repérez les finalités de l'entreprise.
- 2 Réalisez le diagnostic stratégique interne du Groupe Royer.
- 3 Réalisez le diagnostic stratégique externe du Groupe Royer.
- 4 Identifiez les DAS du Groupe Royer.
- 5 Présentez l'avantage concurrentiel du Groupe Royer.

Document 1

Le Groupe Royer, la passion de la chaussure

Spécialisé dans l'importation d'articles chaussants destinés à la grande distribution, le Groupe Royer a par la suite diversifié son activité dans les domaines de la chaussure de sport et de la chaussure de ville. L'acquisition de licences de marques à forte notoriété a permis au groupe d'élargir son offre produit, de développer et de répondre aux demandes de nouveaux circuits de distribution.

Le Groupe Royer en quelques chiffres :

- 800 salariés dans le monde ;
- 15 000 clients dans 70 pays ;
- 60 000 m² de bureaux et d'entrepôts dans le monde ;
- 300 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2016 ;
- 25 millions de paires de chaussures vendues.

D'après www.grouperoyer.com

Document 2

Les activités du Groupe Royer

Pôle « Sport »	Pôle « Diffusion »	Pôles « Junior » et « Mode »
<ul style="list-style-type: none">• Grandes marques américaines de référence comme Umbro et New Balance, avec qui le Groupe Royer a conclu un contrat de licence de marque.• Commercialisation dans les magasins de sport, les grands magasins et les sites de vente en ligne.	<ul style="list-style-type: none">• Produits issus de licences de marque comme Hello Kitty, Everlast ou Freegun.• Vers la grande distribution (grandes surfaces, chaînes de magasins spécialisées en chaussures...)	<ul style="list-style-type: none">• Pôle Junior : principalement 3 marques dont le Groupe Royer est propriétaire : Kickers, Aster et Mod 8.• Pôle Mode : marques de luxe comme Charles Jourdan.• Distribution chez les détaillants en chaussure (boutiques indépendantes). Kickers dispose aussi d'un réseau de boutiques et d'un site de vente en ligne intégrés au groupe Royer.

Contrat de licence de marque : le contrat de licence de marque est un accord par lequel le propriétaire d'une marque autorise une autre société (ici, le Groupe Royer), à utiliser cette marque moyennant le versement de redevances appelées aussi *royalties*.

Document 3

Jacques Royer, PDG du Groupe Royer, le géant méconnu de la chaussure

Le numéro 1 français du négoce de chaussures fait fabriquer 85 % de ses modèles en Asie. Rien de très original... « Mais nous, cela fait trente ans qu'on est là-bas, martèle notre homme. Et à l'époque, nos concurrents n'allaient pas voir plus loin que l'Espagne ou l'Italie. »

- **Pionnier en Chine.** Cette capacité à anticiper est l'une des clés de la réussite de ce Breton – « fier de l'être » – qui a métamorphosé un modeste grossiste d'Ille-et-Vilaine en géant européen de la chaussure [...]. Fournisseur des détaillants de la région, [l'entreprise] compte cinq salariés à son arrivée. Trop petit pour espérer survivre. « J'ai compris qu'il nous fallait changer de modèle », raconte Jacques, qui amorce un virage radical. Le cap est mis sur les hypermarchés, ces grandes boîtes à vendre qui fleurissent au milieu des années 1970. Cela n'a l'air de rien, mais proposer des chaussures en grande distribution était à l'époque assez nouveau. « Au bout d'un an, j'avais les meilleurs résultats de la région », explique le patron.

Mais chez Leclerc et consorts, pour rester en rayon, pas de secret : il faut avoir des prix imbattables. Jacques Royer se tourne alors vers de grands importateurs hollandais pour acheter ses premières chaussures en Chine. Il sera aussi l'un des premiers à ouvrir un bureau de *sourcing* (N.B. : bureau d'achat) en Asie pour contrôler la qualité de la marchandise et le respect du cahier des charges. Depuis, le groupe a ouvert huit bureaux sur le continent, en Inde, en Chine et au Vietnam. Plus de 200 salariés, acheteurs, contrôleurs qualité ou stylistes, y font travailler une soixantaine de sous-traitants.

- **Répartir les risques.** Seulement voilà, le « made in China » est devenu la norme, entraînant la chute des prix. Pas très bon pour les marges. Ce marathonien émérite (trois heures trente à New York) se lance alors dans un nouveau défi, la course aux licences de marques. En 1990, il commence par Rica Lewis. Puis il démarché les grandes signatures du textile. Aujourd'hui, il est sous contrat avec une trentaine de griffes [...] « Cela nous permet de

répartir les risques en rentrant chez les détaillants et les réseaux de spécialistes », explique-t-il. Avec le rachat, en janvier, du champion des licences pour enfants Tss (Disney, Warner, Hello Kitty...), le Groupe Royer est même devenu le numéro 1 de la chaussure sous licence en Europe. Son plus beau coup : la Converse. Il en a obtenu l'exclusivité en France en 2001, alors que la célèbre basket de Chuck Taylor était à l'agonie. Depuis, cet accessoire de mode lui a rapporté le jackpot, 100 millions d'euros en 2008.

- **Rachats en série.** « Mon moteur n'est pas l'argent, mais le plaisir », précise Jacques Royer, fier d'avoir développé l'emploi dans sa Bretagne natale. À Fougères, le siège du groupe, on apprécie son style un brin paternaliste. Personne ne se formalise non plus de la place occupée par la famille : son fils Mickaël s'occupe des achats pour le monde, une nièce est à la communication et sa femme supervise les achats pour Kickers. Car, depuis 2007, l'entrepreneur a aussi raflé cette griffe pour enfants. C'est le dernier épisode de sa stratégie qui vise désormais [...] à posséder ses propres marques. Car les licences sont précaires par définition, avec des contrats qui se renégocient généralement tous les trois ans. [...] Dans la même logique, Jacques Royer s'est porté acquéreur de vieilles gloires de la chaussure française comme Stephane Kélian ou encore Charles Jourdan, acquis à la barre du tribunal pour 2 millions d'euros. [...]

Cette rafale de rachats a quasiment fait doubler en deux ans le chiffre d'affaires, désormais bien équilibré entre l'article de sport (40 %), la chaussure pour enfants (30 %) et celle de ville (30 %). Selon un expert du secteur, « la crise pourrait être fatale aux petits opérateurs mais pas au Groupe Royer, ces acquisitions devraient lui permettre de ressortir plus fort ». À condition que le chausseur breton n'ait pas le tournis. Des montagnes de licences, des rachats en cascade, des bureaux en Bretagne, à Paris, en Asie... l'organisation du groupe est devenue complexe. Mais l'homme reste serein. « Les difficultés du business ne m'ont jamais empêché de dormir », affirme-t-il.

Emmanuel Botta, *www.capital.fr*, 29/04/2009
(mise à jour le 23/01/2014)

Document 4

Séduire les distributeurs et les consommateurs

Dans les points de vente, le Groupe Royer met tout en œuvre afin que ses produits sortent des linéaires. Il déploie ainsi de nombreux outils de PLV (N.B. : Publicité sur le Lieu de Vente) pour ses clients distributeurs ou les gérants des boutiques à enseigne : têtes de gondole, îlots personnalisés, affiches. [...]

Le Groupe gérant des marques à forte notoriété, il se doit de communiquer fréquemment auprès de ses acheteurs : le grand public. [...] En interne et par l'intermédiaire d'agences spécialisées, les marques du Groupe sont présentes dans les principaux titres de la presse généraliste et spécialisée. De vastes campagnes d'affichage et la mise en place d'événements participent aussi à asseoir la présence du Groupe dans l'esprit des consommateurs.

www.grouperoyer.com

Document 5

La maîtrise des réseaux asiatiques

Si le Groupe compte peu d'unités de production en Europe, il possède en revanche une très grande connaissance du tissu industriel asiatique. Il est en lien avec les meilleurs sites de fabrication et collabore de façon régulière avec environ 150 usines. Ces dernières sont sélectionnées en fonction de leur savoir-faire, leur spécialisation, leur capacité de production, leur historique et leur respect des normes sociales et environnementales.

La majeure partie des volumes commercialisés par le Groupe Royer provient aujourd'hui d'Asie du Sud-Est (85 %). Mais dans un souci de répartition des zones de production, le Groupe mise également sur d'autres territoires tels que l'Inde, où le travail

du cuir est particulièrement valorisé ou les pays du Maghreb.

Pour parer à l'éloignement géographique des sites de production, des bureaux, réelles filiales du Groupe, ont été créés au plus près des usines. 200 personnes s'attachent au bon déroulement de la production. Leurs missions consistent en la mise en place des collections chez les fournisseurs et le contrôle de la qualité et des délais, en étroite collaboration avec les équipes en France.

Cette sous-traitance maîtrisée, résultat de partenariats durables, permet au Groupe Royer de proposer des produits de qualité compétitifs dans les meilleurs délais.

www.grouperoyer.com

Document 6

Une chaîne logistique bien rodée

Une des forces du Groupe Royer réside dans sa maîtrise de la chaîne logistique. Une division est entièrement dédiée à ces métiers, garantissant à ses clients un service optimal.

Grâce à ses capacités de stockage (50 000 m² d'entrepôts répartis sur quatre sites en France, dont celui de Fougères) et à un efficace réseau de transporteurs, le Groupe Royer a mis en place une logistique performante. Une organisation renforcée par l'informatisation totale des entrepôts qui rationalise la préparation des commandes et permet une traçabilité totale.

Dans toute l'Europe, le Groupe garantit des livraisons dans les meilleurs délais et assure un réassortiment entre 48 et 72 heures.

Cinq entrepôts quadrillent le territoire français, pour être au plus proche de ses clients. Cette infrastructure performante lui permet de réguler au mieux le flux des marchandises pour garantir la plus grande ponctualité dans les livraisons.

www.grouperoyer.com

Vers le bac – Thème 6 – Corrigé

Le processus et le diagnostic stratégiques – Le Groupe Royer

1. Repérez les finalités de l'entreprise.

Tout d'abord, l'entreprise existe depuis de longues années et a pour but d'être pérenne, c'est-à-dire de perdurer sur le long terme. Ensuite, l'entreprise possède une finalité économique puisque son but est de réaliser du profit. La finalité sociétale peut être évoquée grâce au maintien des emplois en Bretagne et à la limitation de l'impact de l'organisation sur l'environnement grâce à de nombreux entrepôts de stockage limitant le transport et la pollution.

2. Réalisez le diagnostic stratégique interne du Groupe Royer.

- Ressources humaines : 800 salariés à travers le monde dont des stylistes et contrôleurs qualité, c'est une force.
- Ressources matérielles : une grande capacité de stockage 60 000 m² de bureaux et d'entrepôts dans le monde, ce sont des forces.
- Ressources immatérielles : partenariat avec de nombreuses marques reconnues mondialement, un réseau de transporteurs performant, ce sont des forces.
- Une forte notoriété, c'est une force.
- Un site de vente en ligne, c'est une force.
- Ressources financières : le résultat net a été multiplié par deux, c'est une force.
- Compétences : fournir des produits de qualité à bas coût grâce notamment à la maîtrise de sa chaîne logistique et à la traçabilité des produits. Cela permet de livrer les clients dans les meilleurs délais.

3. Réalisez le diagnostic stratégique externe du Groupe Royer.

Tout d'abord, la méthode PESTEL peut être utilisée ici.

- Politique : mise en avant du *made in France*, c'est une menace pour le Groupe Royer.
- Économique : suite à la crise économique, un risque existe au niveau de la vente de chaussure de luxe. C'est une menace.
- Socio-culturel : la population européenne a fortement apprécié le design de la Converse, opportunité qu'a su saisir l'entreprise. La méfiance de la population française face aux produits fabriqués en Chine est une menace.
- Technologique : le développement du e-commerce est une opportunité.
- Légal : il faut respecter les normes sociales et environnementales, c'est potentiellement une menace.

Ensuite, les cinq forces de Porter peuvent être utilisées.

- La grande distribution, en tant que distributeur, a un grand pouvoir de négociation avec l'entreprise. Toutefois, la mise en concurrence des distributeurs peut également jouer en faveur du groupe Royer.
- Les marques qui autorisent le groupe Royer à vendre leurs produits possèdent un pouvoir de négociation important envers le groupe puisqu'ils peuvent résilier leur contrat en cas de royalties trop faibles et les contrats sont renégociés tous les trois ans.
- L'entreprise possède 15 000 clients, ce qui lui donne un grand pouvoir de négociation.
- Au niveau des fournisseurs, le groupe impose une qualité et des délais de livraison ce qui prouve leur capacité de négociation.
- La présence de nombreux concurrents est une menace à surveiller par le groupe.

4. Identifiez les DAS du Groupe Royer.

Un DAS est un domaine d'activité stratégique. Il correspond à un métier qu'exerce l'entreprise. Ici, trois DAS se dégagent : le DAS commercialisation de chaussures de sport, le DAS commercialisation de chaussures junior et le DAS commercialisation de chaussures de ville.

5. Présentez l'avantage concurrentiel du Groupe Royer.

Le principal avantage du groupe réside dans sa capacité d'innovation commerciale. Plusieurs exemples peuvent être cités : la mise en vente de chaussures dans la grande distribution, la réalisation de nombreux partenariats avec les grandes marques après l'arrivée de la concurrence sur le marché chinois et enfin le lancement d'un site de e-commerce.

Quelles options stratégiques choisir pour les entreprises : **LA SPÉCIALISATION OU LA DIVERSIFICATION ?**

8



NOTIONS
► spécialisation
► diversification

« L'automobile écologique, c'est pour demain » selon Romane

Romane, PDG d'une entreprise spécialisée dans la fabrication d'automobiles électriques, est interviewée par Amah pour un magazine.

Le premier plan stratégique que j'ai écrit il y a 10 ans est maintenant dans la phase finale d'achèvement. Il nous faut trouver une nouvelle approche plus écologique et durable pour nos voitures.

Vous pensez que vos choix de l'époque n'étaient pas judicieux ?

Il faut faire évoluer notre stratégie en prenant en compte l'aspect écologique de l'automobile. Nous sommes face à un choix : nous spécialiser dans la voiture écologique ou diversifier notre offre en conservant les autres gammes.



Les choix du passé nous ont permis de parvenir à de bons résultats, ils étaient adaptés au marché, ils sont désormais dépassés.

Que comptez-vous faire à l'avenir ?

- 1 Trouvez deux raisons qui poussent la PDG à remettre en question son plan de départ.
Les objectifs de l'entreprise sont dépassés aujourd'hui. Romane veut orienter la stratégie de son entreprise vers une démarche écologique.
- 2 Déterminez les possibilités qui s'offrent à la dirigeante pour faire évoluer son concept.
Elle peut se diriger vers la diversification ou alors choisir de gagner en expérience sur un seul produit en se spécialisant.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

Faraday Future, la mystérieuse start-up qui veut concurrencer Tesla

<http://tinyurl.com/he43e43> 3'37



- 3 Expliquez comment la concurrence peut influencer l'option stratégique choisie par une entreprise.
La concurrence est un élément du microenvironnement qu'il faut prendre en compte afin d'orienter les choix stratégiques d'une entreprise. En se spécialisant dans un domaine précis, comme par exemple Faraday Future dans l'automobile qui tente de concurrencer Tesla, une entreprise gagne en expérience. Ce choix stratégique va lui permettre de communiquer sur la qualité de ses produits afin d'attirer des clients connaisseurs.

1

La stratégie de spécialisation

A Les caractéristiques de la stratégie de spécialisation

DOC 1 Caractérisation et spécialisation des entreprises



L'entreprise Beneteau est un constructeur nautique qui réalise plus de 80 % de son chiffre d'affaires dans le domaine de la plaisance de luxe. L'entreprise produit notamment des bateaux à moteur.

L'entreprise Dyson est une société anglaise d'électroménager, elle réalise la majorité de son chiffre d'affaires grâce aux ventes d'aspirateurs à aspiration cyclonique, concept inventé par son créateur.



L'entreprise Kayak est une entreprise américaine de site spécialisé dans les comparatifs de voyages, vols et hôtels.

1 Identifiez les caractéristiques de ces organisations en complétant le tableau suivant.

Nom de l'organisation	Secteur d'activité de l'organisation	Domaine de spécialisation de l'organisation
Beneteau	Constructeur nautique	Bateaux de luxe Bateaux à moteur
Dyson	Électroménager	Aspirateurs à aspiration cyclonique
Kayak	Moteur de recherche	Comparateur de services (hôtels, vols, séjours)

2 Déterminez l'option stratégique mise en place par ces entreprises.

Ces entreprises ont mis en place une stratégie de spécialisation :

- Beneteau se spécialise dans les bateaux de luxe ;
- Dyson dans les aspirateurs ;
- Kayak dans un comparateur de services.

3 Présentez la stratégie de spécialisation.

La stratégie de spécialisation consiste, pour une entreprise, à se concentrer sur un seul produit ou segment de marché afin d'acquérir de l'expérience dans ce domaine d'activité stratégique (DAS).

B Les objectifs d'une stratégie de spécialisation

DOC 2 « L'horlogerie suisse n'a pas de concurrence ! »

• Vous êtes le seul gros indépendant monomarque dans l'horlogerie haut de gamme, n'est-ce pas handicapant ?

Jean-Paul Girardin : Dans la mesure où nous avons bâti notre réputation sur un savoir-faire en matière de chronographe lié à l'aviation, non. Et Breitling n'ayant qu'un seul actionnaire, nous n'avons pas les obligations d'un groupe qui a des objectifs de rentabilité immédiats. La seule préoccupation de M. Schneider est que Breitling soit encore là dans cent ans.

• Souffrez-vous du ralentissement du secteur du luxe en Chine ?

Jean-Paul Girardin : La Chine n'a jamais été un marché important pour Breitling, car les Chinois préfèrent les montres trois aiguilles aux chronographes. Nos principaux marchés sont les États-Unis et l'Europe. L'horlogerie suisse a une situation unique dans l'industrie : elle n'a pas de concurrence. Aucun autre pays ne rivalise avec nous dans ce secteur. [...]

Benjamin Cuq, www.capital.fr, © Prisma Media, 04/03/2016



ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO



Enbala, une entreprise spécialisée en réseau intelligent

<http://tinyurl.com/hon8586>

2'38

4 Identifiez le métier de l'entreprise Breitling.

L'entreprise Breitling est une horlogerie suisse qui fabrique des montres.

5 Déterminez la stratégie développée par l'entreprise en expliquant ce choix.

L'entreprise développe une stratégie de spécialisation. En effet, elle focalise son action sur un seul métier : l'horlogerie. Cette stratégie est un choix délibéré car l'entreprise va pouvoir développer des compétences distinctives comme un savoir-faire et une expérience supplémentaire vis-à-vis des concurrents.

DOC 3 Les principaux buts d'une stratégie de spécialisation

[...] L'entreprise concentre ses efforts sur son domaine d'activité et choisit d'améliorer son expérience et son avantage compétitif. Cette stratégie peut être envisagée si le marché dans lequel ouvre l'entreprise offre des potentialités de croissance et que celle-ci a les moyens nécessaires pour conforter sa position compétitive par rapport à ses concurrents.

L'entreprise spécialisée peut bénéficier de plusieurs avantages :

- conquérir une part de marché plus importante ;
- réduction des coûts grâce aux phénomènes d'économie d'échelle et à l'effet d'expérience ;
- amélioration de la productivité et de la rentabilité.

www.petite-entreprise.net

6 Dédisez trois avantages à la stratégie de spécialisation à l'aide des docs 2 et 3.

Les trois avantages de la stratégie de spécialisation sont :

- développer des compétences et du savoir-faire sur un seul type de produit, de marché ou de technologie ;
- disposer d'une avance sur la concurrence grâce à ce savoir-faire ;
- améliorer la productivité de l'organisation.

C Les limites de la stratégie de spécialisation

DOC 4 Éviter la dépendance vis-à-vis d'un client important



Lors d'une réunion importante dans une entreprise d'imprimerie, Florent, le directeur, cherche à varier les sources de revenus de l'entreprise pour éviter un trop grand risque de dépendance. Il échange avec Marion, la responsable du marketing.

Florent : Les chiffres pour les deux premiers trimestres 2016 sont bons, notre client principal a réalisé une commande importante d'affiches, nous poursuivons notre développement à ses côtés.

Marion : La production pour ce client représente tout de même 70 % de notre chiffre d'affaires, il est impératif de pérenniser ce contrat.

Florent : Absolument, à partir de janvier, notre nouvelle machine d'impression numérique nous permettra de viser d'autres marchés et d'autres clients.

Marion : Nous pourrons alors limiter les risques pour la rentabilité de l'entreprise.

© Foucher

7 Identifiez le problème de management auquel est confrontée l'entreprise d'imprimerie.

L'imprimerie a un client très important qu'elle souhaite conserver en attendant de nouveaux équipements plus performants. 70 % de son chiffre d'affaires dépend directement de ce client.

8 Déterminez l'intérêt de présenter une palette de services différents pour la rentabilité d'une entreprise.

Une entreprise qui fournit plusieurs services, ou produits payants, à plusieurs clients va pouvoir limiter le risque de rentabilité lié à la perte d'un client important.

9 Dédisez les principaux risques de la spécialisation pour les entreprises.

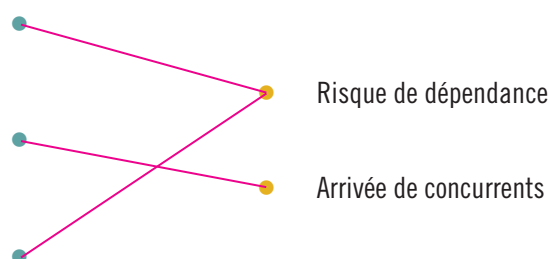
La spécialisation pour les entreprises comporte le risque de dépendance à un seul type de produit ou à un seul client important. Il sera alors difficile pour l'entreprise de compenser d'éventuels mauvais résultats par d'autres ventes ou par la présence d'un portefeuille de clients plus fourni.

10 Reliez chaque situation au risque lié.

Le produit phare de l'entreprise se vend moins pour la troisième année consécutive.

Le marché des drones est en plein essor, de nombreuses entreprises y lancent leurs modèles.

Le client principal vient de passer à la concurrence, l'entreprise perd 40 % de chiffre d'affaires.



2

La stratégie de diversification

A Les différents aspects de la stratégie de diversification

DOC 5 La diversification fonctionne pour Pepsi

[...] Au rayon des boissons rafraîchissantes, c'est le carton de l'année : la tendance mojito. La plupart des industriels s'y sont mis. [...] Parmi eux, la filiale française de PepsiCo a fait partie des plus réactifs en lançant un 7Up Mojito. « Un tel engouement nous a surpris, raconte Bruno Thévenin, son directeur général. Mais nous avons pu prendre la vague à temps car notre maison mère nous laisse une grande liberté d'initiative. » [...] Le secret de PepsiCo ? Sous l'impulsion de sa *big boss* Indra Nooyi, il s'est libéré de sa dépendance aux boissons sucrées en diversifiant son portefeuille de marques. « Il s'agissait d'avoir un business moins

orienté sur les produits suspectés de favoriser l'obésité », observe Gilles Fraysse, expert en marketing au cabinet Synapse. [...] Au contraire, grâce à son large éventail, PepsiCo est en position de force sur deux moments de consommation stratégique : le petit-déjeuner et l'apéritif. « Le petit-déjeuner est l'enjeu de batailles acharnées entre les quatre plus grandes multinationales du secteur, observe Gilles Fraysse. PepsiCo est en bonne position grâce à Tropicana et aux céréales Quaker, qui ciblent les adultes et exigent moins de dépenses marketing que pour les enfants. » [...]

Jean-François Arnaud, www.challenges.fr, 11/06/2016

1 Déterminez la stratégie menée par l'entreprise et son avantage.

L'entreprise Pepsi met en œuvre une stratégie de diversification en développant des produits différents qui répondent aux nouveaux besoins des consommateurs. Elle a l'avantage de répondre aux diverses demandes des clients et de faire reposer la rentabilité de l'entreprise sur une multitude de produits ou segments différents.

2 Analysez l'efficacité de l'option stratégique choisie par PepsiCo. PepsiCo a fait le choix de diversifier son offre de produits en s'éloignant des produits trop sucrés. Ce pari est gagnant.

DOC 6 La diversification de Virgin

Virgin Group a développé des activités très variées. L'entreprise est capable de réaliser des boissons énergisantes, de développer des réseaux télécoms, de créer des jeux vidéo ou encore de faire voyager sur une de ses compagnies aérienne, ferroviaire et bientôt spatiale. Pour chaque activité, elle a développé une marque liée : Virgin Megastore pour ses magasins de divertissement (fermés en 2013 en France), Virgin Drinks pour les boissons, Virgin Media pour ses chaînes de télévision ou Virgin Mobile pour la téléphonie. L'entreprise emploie plus de 71 000 salariés dans 35 pays et son PDG ne se fixe aucune limite. En septembre 2016, la société Virgin Galactic a réussi son premier test pour son vaisseau touristique « WhiteKnightTwo » au-dessus des 15 000 mètres d'altitude.

© Foucher

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO



Les vraies raisons des déboires mondiaux de Coca-Cola

<http://tinyurl.com/za9rrq6>

3'19

3 Surlignez dans le texte d'une couleur les marques de Virgin Group et d'une autre les types de produits vendus.

4 Expliquez en quoi la stratégie de Virgin se justifie. Virgin met en place une stratégie de diversification pour toucher un maximum de personnes dans des domaines très différents.

5 Trouvez un avantage et un inconvénient de cette stratégie.

Avantage : limiter les risques de rentabilité pour l'entreprise ; inconvénient : gestion complexe.

B Le but d'une stratégie de diversification

DOC 7 Hénaff croît en sa diversification

Loïc Hénaff, président-directeur général de la marque centenaire, ne s'en cache pas : l'année 2015 a été difficile. Si l'activité globale en volume a progressé de 1 %, ses différents segments ont connu des réalités diverses. Quand ses pâtes et rillettes appertisés ont souffert (- 1,3 %), le seul pâté Hénaff tire toujours son épingle du jeu. « Il reste leader dans sa catégorie avec près de 31,7 % de part de marché sur le segment des boîtes », indique le PDG. [...] « Nous sommes plutôt satisfaits de ces résultats malgré toutes les difficultés. Cela démontre que notre stratégie de diversification engagée il y a quelques années est pertinente. » [...] Pas question donc de revenir sur celle-ci. Au contraire, la société Hénaff la poursuit, voire la développe encore un peu plus. « En 2015, nous avons pris conscience qu'il est urgent d'apporter une nouvelle vision. Nous avons décidé que, pour les années à venir, nous devons tracer

un gros sillon. » [...] « Actuellement, les produits à tartiner (pâtes frais, taramas, rillettes de poisson, tapenades, fromages...) sont dispersés dans différents rayons en magasin. Cette organisation n'est pas optimum », dit Silvia Rama, responsable marketing. Chez Hénaff, on est donc convaincu que les consommateurs veulent trouver en un seul et même rayon le produit qui correspond à l'usage du tartinable [...]. Ainsi, « Ma Tartine Hénaff » a l'ambition d'être la seule marque nationale à proposer une large gamme spécifique de produits à tartiner, regroupant plusieurs familles de produits (à base de viande, de poisson, de légumes, de fromage). Selon Loïc Hénaff, l'entreprise est plus que légitime pour installer [...] « une véritable rupture dans un rayon où la segmentation se faisait jusqu'à présent par types de produits ».

Mathieu Gain, www.cotebrest.fr, 11/04/2016

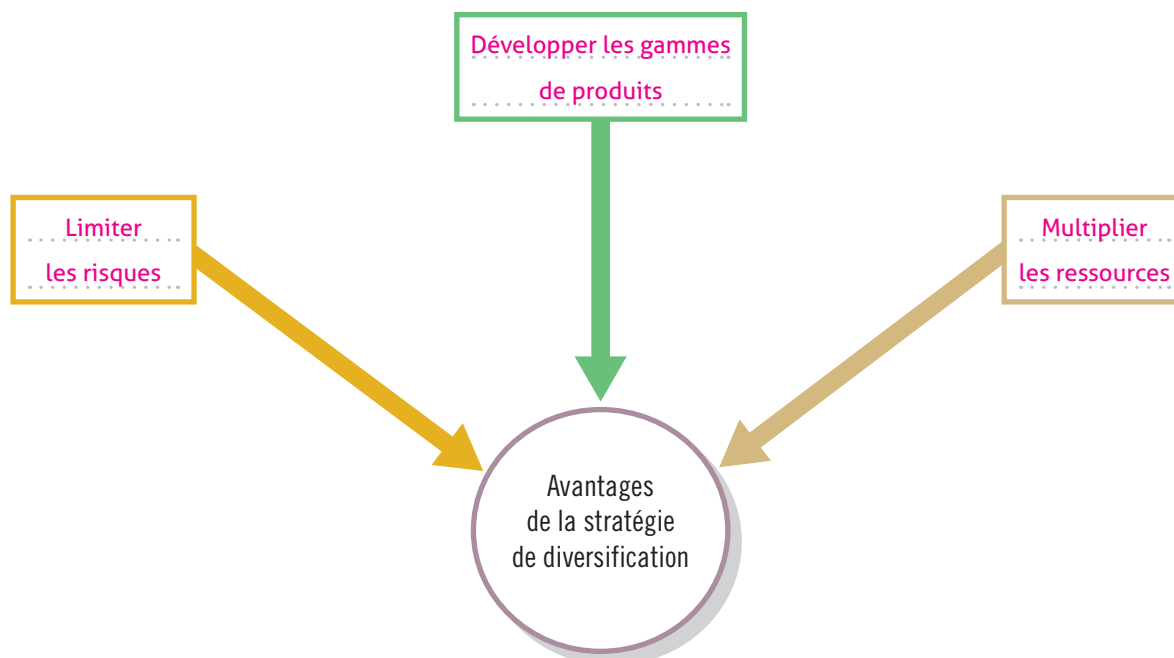
6 Retrouvez dans le texte les produits proposés par l'entreprise.

La société commercialise des pâtes et des rillettes ainsi que des produits à tartiner.

7 Décrivez les actions menées par l'entreprise dans sa stratégie de diversification.

Cette nouvelle stratégie s'appuie sur la diversification des activités d'Hénaff. L'entreprise vise à s'implanter sur de nouveaux secteurs d'activité, à vendre de nouveaux produits qui ne sont plus en relation directe avec son cœur de métier.

8 Complétez le schéma des avantages de la stratégie de diversification.



C Les limites de la stratégie de diversification

DOC 8 Le recentrage de Microsoft passe par l'abandon de Nokia

[...] À l'époque, l'ambition de Microsoft était claire. À la peine sur le marché des systèmes d'exploitation mobiles, la firme espérait booster ses ventes en maîtrisant toute la chaîne de valeur, du logiciel à la fabrication même des smartphones, à l'instar d'Apple qui développe son iOS et commercialise ses propres iPhone. Mais le rachat d'un ex-géant des télécommunications [Nokia], déjà sur le déclin à l'époque, après avoir mal anticipé l'arrivée des smartphones, n'aura pas suffi pour remonter la pente. Ainsi, au premier trimestre 2015, Windows Phone ne captait que 2,7 % de part de marché, selon les calculs du cabinet IDC. Un niveau nettement à la traîne par rapport à iOS (18,3 %) et Android (78 %). [...] Satya Nadella a aussi donné un nouveau coup d'envoi dans le recentrage des activités du groupe en janvier lorsque Microsoft a annoncé la fin de la fragmentation des logiciels entre les différents appareils. Exit Windows Phone, Windows RT et consorts, la prochaine version, Windows 10, sera unifiée pour tous les appareils, qu'il s'agisse d'un smartphone, d'un ordinateur, d'une tablette. Un même système d'exploitation pour toucher plus de consommateurs. Et plus de développeurs aussi.

Olivier Harmant, www.frenchweb.fr, 09/07/2015



9 Expliquez les difficultés auxquelles Microsoft fait face.

Microsoft n'a pas réussi à rattraper son retard vis-à-vis d'Apple et de Google sur le développement des logiciels internes des smartphones. Les concurrents possèdent une avance considérable sur le marché des systèmes d'exploitation des téléphones mobiles et obtiennent forcément des ventes supérieures dans ce domaine.

10 Analysez les raisons qui expliquent la situation actuelle du groupe.

Microsoft ne maîtrise pas toute la chaîne de production contrairement à ses concurrents et l'arrivée des smartphones sur le marché a été mal anticipée.

11 Identifiez les décisions prises par le nouveau PDG.

Microsoft a essayé de rattraper son retard en rachetant la firme Nokia. En effet, en bénéficiant de leur savoir-faire au niveau des téléphones mobiles, Microsoft pouvait se concentrer sur le côté logiciel. Néanmoins les résultats n'ont pas été probants.

12 Déduisez les principaux risques de la stratégie de diversification.

Une stratégie de diversification peut avoir comme risques :

- la dispersion des énergies dans des domaines d'activités stratégiques différents ;
- un poids financier important ;
- un recentrage sur certaines activités parfois nécessaire.

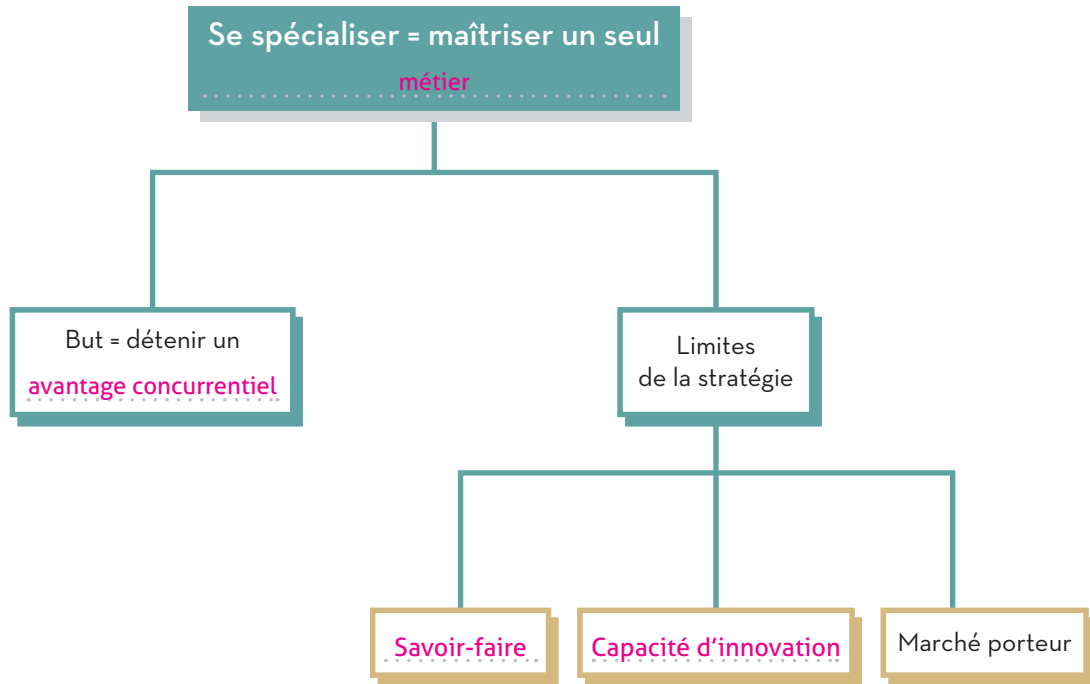
Diversification : option stratégique qui consiste pour l'entreprise à développer différentes activités ou à découvrir de nouveaux marchés et/ou métiers.

Option stratégique : choix effectué par l'entreprise pour son avenir en fonction de son environnement et des objectifs qu'elle s'est fixés.

Spécialisation : option stratégique qui consiste pour l'entreprise à maîtriser un seul métier.

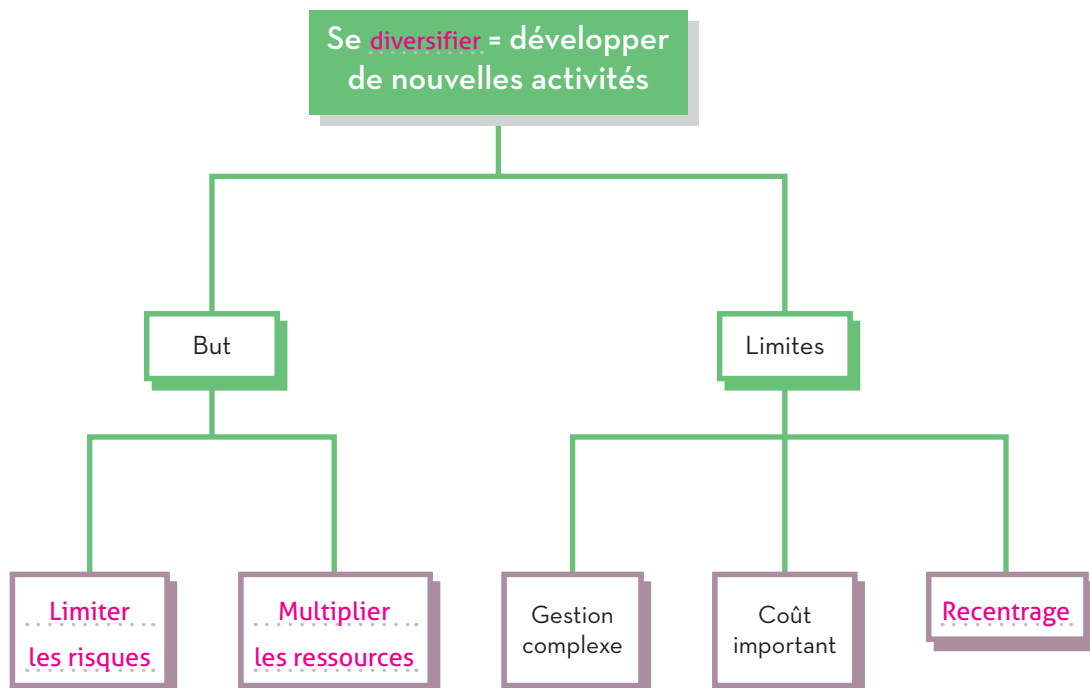
1

La stratégie de spécialisation



2

La stratégie de diversification



TESTEZ-VOUS!

Quelles options stratégiques choisir pour les entreprises : la spécialisation ou la diversification ? 8

1 Répondez par vrai ou faux et justifiez en cas de réponse fausse.

Mettre en place une stratégie permet automatiquement de détenir un avantage concurrentiel.	Faux, toute stratégie peut aboutir à un échec comme à un succès.
Une innovation et une invention sont des processus de création similaires.	Faux, une innovation se greffe à un produit existant (ex. : le CD) alors qu'une invention est une création (ex. : la lecture laser).
Une entreprise qui détient une stratégie qui fonctionne ne doit jamais en changer.	Faux, l'entreprise doit se remettre en question constamment.
La stratégie de spécialisation permet d'augmenter l'expérience des salariés.	Vrai
La stratégie de diversification consiste seulement à racheter des concurrents.	Faux, la diversification peut se faire exclusivement au sein de la même organisation.
La spécialisation implique que l'entreprise ne commercialise qu'un seul produit.	Faux, l'entreprise peut commercialiser plusieurs produits mais la spécialisation implique un savoir-faire ou un segment unique.
La diversification, c'est commercialiser des produits différents.	Vrai
La stratégie de spécialisation rapporte plus que la stratégie de diversification.	Faux, il est difficile d'évaluer quelle stratégie rapporte le plus, tout dépend du secteur.
La spécialisation n'est pas la stratégie opportune sur un marché non porteur.	Vrai
La diversification facilite la gestion de l'entreprise.	Faux, elle complexifie la gestion, elle nécessite plus de ressources humaines, financières, matérielles voire immatérielles.

2 Reliez chaque proposition au type de stratégie correspondant.

- Le groupe SFR va se recentrer sur son activité téléphonie.
 - Décathlon crée de nouveaux produits grâce aux idées de ses clients.
 - Phillips est organisé en trois secteurs d'activité : santé, éclairage et mode de vie.
 - Breitling va lancer sa nouvelle montre pleine de technologie.
 - Red Bull développe l'été ses propres événements sportifs.
 - La conserverie Connétable existe depuis 1853 à Concarneau en Bretagne.
 - Renault va lancer sa nouvelle Clio.
 - Ouest-France va commercialiser des abonnements sur tablettes et portables.
- Spécialisation
- Diversification
-

ENTRAÎNEZ-VOUS!



Le Parfait, le bocal qui fait de la résistance

DOC 1 Le Parfait, un marché retrouvé

[...] Près de 20 millions de bocaux Le Parfait sont vendus chaque année. Du côté du Puy-de-Dôme, lieu de fabrication de la marque, on se félicite avec retenue de l'augmentation de la demande. « Depuis quelques années, nos ventes sont en progression de 10 % à 15 %, ce qui est plutôt bien pour un produit qui se réutilise maintes fois », commente un porte-parole de la société auvergnate.

La marque, qui commercialise une gamme de cinq références – à vis ou à joint –, chacune disponible en une dizaine de tailles, a surtout noté un rajeunissement de sa clientèle. Qui n'hésite pas à clamer son amour du bocal sur les réseaux sociaux et sur le site de la marque (150 000 visiteurs uniques par mois). Philippe Hessenbruch, 58 ans, et son associé Harold de la Barre de Nanteuil, 60 ans, se sont lancés dans l'e-commerce il y a un an. Passionnés tous les deux de design, et amoureux des États-Unis, ils proposent sur leur site Le Comptoir américain une sélection de produits issus des meilleures manufactures américaines. Du sel de table de l'Oregon au cirage new-yorkais, la star incontestable du moment reste, de loin, les Mason Jar. « Depuis 2014, c'est de la folie autour de ces bocaux américains, explique M. Hessenbruch. Pour ne pas être en rupture de stock, nous nous en faisons livrer 1 tonne par mois, alors que nous avions tablé au départ sur un rythme de 500 pièces ! » [...]

Catherine Rollot, *www.lemonde.fr*, 16/12/2015

DOC 2 Un savoir-faire historique qu'il faut redorer

Avec le développement de l'électroménager moderne, des variétés de préparations fraîches, le bocal de conservation a bien failli être oublié par les consommateurs. Pendant une longue période, seuls certains petits commerces de proximité les commercialisaient encore. L'entreprise Le Parfait va alors être reprise et un nouvel élan va être impulsé par le dirigeant, qui souhaitait faire reconnaître la qualité de fabrication de ce produit historique. Il fallait renouveler l'image du produit plus que sa conception. La communication sur les atouts du bocal a permis à la marque de retrouver sa notoriété. L'entreprise a même décidé d'innover sans révolutionner le produit. Il va faire fabriquer le joint en caoutchouc au Sri Lanka afin d'optimiser l'approvisionnement pour chaque produit fini.

© Foucher

LE DÉCLIC



Dans la caractérisation de l'organisation, nous retrouverons le type d'organisation, son activité, ses finalités, son champ d'action géographique ainsi que ses ressources matérielles, financières, humaines et immatérielles. Pour plus de clarté, présentez cette caractérisation sous forme de tableau. Seuls les éléments des textes doivent être reportés.

- 1 Caractérisez l'organisation Le Parfait et citez le métier de l'entreprise.
- 2 Expliquez la réussite de son produit phare sur un marché qui s'était pourtant restreint.
- 3 Analysez la stratégie choisie par le groupe.
- 4 Développez les avantages et les risques liés à ce choix stratégique.

Entraînez-vous ! Corrigé

Le Parfait, le bocal qui fait de la résistance

1. Caractérisez l'organisation Le Parfait et citez le métier de l'entreprise.

Type d'organisation	Entreprise privée
Activité	Marchande
Finalités	Réaliser du profit, assurer sa pérennité
Champ d'action géographique	International
Ressources	Matérielles : école de la conserve Financières : investissements Humaines : salariés de l'entreprise Immatérielles : site e-commerce

Le Parfait est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de bocaux en verre.

2. Expliquez la réussite de son produit phare sur un marché qui s'était pourtant restreint.

Le marché du bocal a évolué, après un déclin du produit, une nouvelle génération de clients plus jeunes a permis de relancer un cycle de croissance. La création du site de e-commerce a permis de relancer une commercialisation moribonde et a offert une meilleure visibilité dans les magasins de la grande distribution.

3. Analysez la stratégie choisie par le groupe.

Le groupe a choisi une stratégie de spécialisation. En effet, l'entreprise ne vend qu'un seul produit qui a très peu évolué depuis 80 ans. Cependant, la communication autour du produit a permis de récupérer une clientèle plus attachée à la qualité du savoir-faire et des matériaux choisis. Ces bocaux de grande qualité ont trouvé leurs nouveaux défenseurs en mettant à jour un produit simplement oublié.

4. Développez les avantages et les risques liés à ce choix stratégique.

Avantages

- L'entreprise n'a pas modifié sa force de production et sa technique de fabrication.
- L'entreprise peut investir dans d'autres domaines : école de formation, site Internet.
- La qualité des produits véhicule une image positive de l'entreprise reconnue dans le monde entier.

Risques

- La qualité du produit permet la conservation longue du bocal, ce qui risque de baisser le montant des ventes globales à l'avenir.
- Le manque de diversité des produits peut conduire l'entreprise à faire face à des problèmes de rentabilité en faisant peser sur un seul segment de marché l'ensemble de son chiffre d'affaires.

8

Quelles options stratégiques choisir pour les entreprises : la spécialisation ou la diversification ?

Il existe différents choix stratégiques en fonction des objectifs de l'entreprise.

1. La stratégie de spécialisation

A. Les caractéristiques de la stratégie de spécialisation

La spécialisation consiste à se focaliser et à concentrer ses forces sur un seul métier, un seul domaine d'activité stratégique (DAS), afin d'exploiter et de développer des compétences spécifiques dans le but d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel. La spécialisation peut porter sur un segment de marché, c'est-à-dire un regroupement homogène d'individus déterminés grâce à des critères. Cela permet de focaliser son action dans le but de satisfaire une clientèle particulière.

B. Les objectifs d'une stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation est mise en œuvre afin de détenir un avantage concurrentiel important au niveau du produit, de la technologie ou du marché.

La spécialisation permet à terme une expertise dans un domaine maîtrisé par l'entreprise. Cette expertise peut être reconnue par le public au regard de la qualité des produits réalisés.

L'entreprise pourra être reconnue experte dans son domaine et bénéficier des retombées bénéfiques en termes d'image. Il est opportun de placer cette stratégie lors des phases de croissance afin de prendre de l'avance sur les concurrents et de développer des compétences distinctives.

C. Les limites de la stratégie de spécialisation

La spécialisation peut entraîner un risque de dépendance de l'entreprise à un seul type de produit ou à une seule catégorie de produit. Ce risque rend l'entreprise vulnérable aux aléas de son environnement. La stratégie de spécialisation rend obligatoire la recherche constante d'innovation face à l'éventuelle arrivée de nouveaux concurrents ou face à un marché saturé.

2 La stratégie de diversification

A. Les différents aspects de la stratégie de diversification

La diversification consiste à développer plusieurs nouvelles activités différentes que l'entreprise va assurer en même temps. Il peut s'agir de nouveaux métiers ou de nouveaux domaines d'activités stratégiques (DAS). La diversification permet l'ouverture de nouvelles activités, voire la création de nouveaux produits tout en se destinant à de nouveaux marchés.

Il existe plusieurs types de diversification :

- la diversification concentrique ou liée : développer de nouvelles activités en relation avec celles déjà présentes dans l'entreprise ;
- la diversification conglomerale ou non-liée : développer de nouvelles activités sans relation avec celles déjà présentes dans l'entreprise.

Il est indispensable de développer l'acquisition de savoir-faire et de nouvelles compétences pour la réussite de cette option stratégique.

B. Le but d'une stratégie de diversification

Se diversifier permet de limiter les risques en multipliant les sources de revenus et en évitant une trop grande dépendance vis-à-vis d'un seul domaine d'activité stratégique. Elle peut être mise en œuvre pour anticiper la saturation d'un marché et l'émergence d'un autre plus porteur. Elle vise à pérenniser la position d'une entreprise sur un marché en élargissant la clientèle et peut procurer une plus grande rentabilité.

C. Les limites de la stratégie de diversification

La diversification entraîne une gestion plus complexe des fonctions de l'entreprise. Elle peut avoir comme conséquence des difficultés de financement dues à de lourds investissements, et une confusion dans l'esprit des clients vis-à-vis de la diversité des produits et métiers présentés. Les nouvelles compétences nécessaires à la réussite de cette stratégie peuvent être difficiles à mettre en place.

En cas d'échec, l'entreprise peut procéder à un recentrage c'est-à-dire conserver les domaines d'activités stratégiques maîtrisés, supprimer les activités non rentables et se concentrer sur les DAS les plus porteurs.

Les stratégies de **DOMINATION PAR LES COÛTS** et de **DIFFÉRENCIATION** : quels enjeux ?

9



NOTIONS

- domination par les coûts
- différenciation

Ginta et Fabrizio : chacun sa stratégie pour réussir

Au pôle de compétitivité de Lille, Fabrizio et Ginta, deux jeunes créateurs d'entreprise, discutent au sein de la pépinière.

Est-ce que ton projet de production d'étuis de téléphones portables en Asie avance bien ?

On va tenter d'inonder le marché afin de générer un chiffre d'affaires basé sur un volume de ventes à grande échelle.

Mon produit comporte trop de haute technologie pour que je puisse en réduire le coût.

Oui, grâce à des coûts de production très bas, le coût final de notre produit l'est aussi.

Et toi, avec tes drones capables de filmer en haute définition ?

Ma stratégie consistera à créer un produit vraiment différent, afin d'attirer des clients capables de m'apporter une marge confortable.

1 Indiquez les spécificités propres aux projets de Fabrizio et de Ginta.

Fabrizio souhaite baser son projet en Asie afin de bénéficier de coûts inférieurs et de proposer un produit à un prix raisonnable. Ginta a un projet de haute technologie dont elle ne peut pas brader le coût de production. Elle espère se démarquer de la concurrence pour attirer des clients prêts à payer un prix plus élevé.

2 Précisez si ces stratégies vous paraissent adaptées aux caractéristiques de chaque produit.

Dans les deux cas les stratégies sont cohérentes.

- D'un côté, Fabrizio peut se permettre de créer du profit sur un volume important de ventes en réalisant des économies sur les coûts.
- De l'autre côté, Ginta a bien compris la nécessité de conserver un produit de qualité afin de dégager des marges plus importantes.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

La chaîne de montage, pièce maîtresse du fordisme, a 100 ans

<http://tinyurl.com/nghuy3s> 2'03



3

Expliquez les avantages de la réduction des coûts pour une entreprise.

En faisant le choix de rationaliser ses coûts, l'entreprise va réaliser des économies importantes qu'elle pourra répercuter sur ses propres prix de vente. Des prix plus bas vont attirer davantage de clients et permettre un volume de ventes plus important.

1

La stratégie de domination par les coûts

A Les caractéristiques de la stratégie de domination par les coûts

DOC 1 Évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise Velocity

L'entreprise a communiqué les informations suivantes : une étude menée en 2013 par l'entreprise Velocity auprès du public montre que le prix de vente du vélo électrique de la marque (un modèle avec une batterie de 10 000 Mah amovible) était trop important pour le consommateur. L'entreprise a lancé une campagne publicitaire au début de l'année 2014 afin de dynamiser les résultats de 2013.

Année	Produits vendus	Prix de vente	Chiffre d'affaires
2012	700	3 000	2 100 000
2013	4 300	2 200	9 460 000
2014	10 400	1 700	17 680 000
2015	25 000	1 500	37 500 000



1 Complétez le tableau en calculant le chiffre d'affaires pour chaque année.

2 Indiquez l'évolution du nombre de produits vendus.

Les produits vendus par l'entreprise progressent fortement puisque de 700 unités vendues on est passé à 25 000 en seulement quatre ans. L'entreprise vend 35 fois plus de produits en 2015 qu'en 2012.

3 Analysez l'évolution du prix de vente et concluez sur celle du chiffre d'affaires réalisé.

Le prix de vente ne cesse de baisser, il a été divisé par 50 % entre 2012 et 2015.

Entre 2012 et 2015, le chiffre d'affaires réalisé est en constante progression malgré une baisse du prix de vente du produit. En effet, le nombre de ventes étant en forte augmentation, cela permet à l'entreprise de dégager une marge sur un volume beaucoup plus important de vélos vendus moins cher qu'auparavant.

4 Trouvez deux raisons qui peuvent expliquer cette recrudescence des ventes.

Le vélo électrique était proposé à un prix trop élevé en 2012, la baisse de son coût pour le consommateur a pu entraîner une évolution positive des ventes.

Le produit a reçu une médiatisation progressive qui a su rencontrer le besoin auquel il répondait auprès de la population. Les ventes ont augmenté à mesure que le produit s'est fait connaître.

5 Analysez la manière dont la stratégie de domination par les coûts fonctionne.

Cette stratégie repose sur la vente d'un produit ou d'un service à bas prix. Afin d'obtenir cet avantage concurrentiel, l'entreprise doit maîtriser les coûts de production en amont.

B Le but de cette stratégie

DOC 2 Decathlon aligne les records

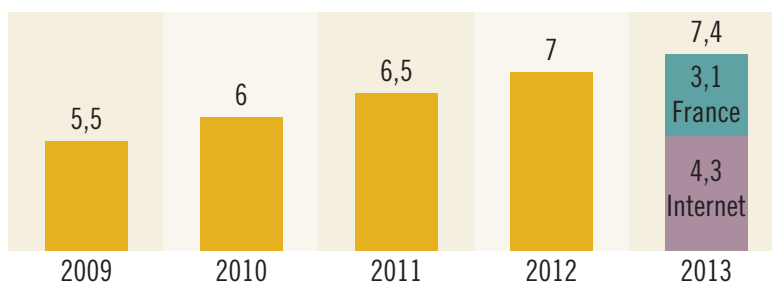
[...] En 1976, Decathlon a été lancé en faisant le pari un peu fou de vendre des articles de sport sous sa propre marque (Quechua, Btwin, Tribord, Fouganza ou encore Domyos). Aujourd'hui, le mastodonte ne connaît pas la crise et survole le secteur avec 45 % de part de marché, loin devant

ses concurrents Intersport et Go Sport. En 2015, son chiffre d'affaires a encore fortement progressé, à 9,1 Mds€ (contre 8,2 Mds€ l'an dernier) dont 3,1 Mds€ ont été réalisés en France. [...]

S.B leparisien.fr, 02/05/2016

DOC 3 Le chiffre d'affaires d'Oxylane-Decathlon

En milliards d'euros



images.lesechos.sdv.fr

DOC 4 Decathlon mise sur la baisse des prix

Decathlon est une enseigne qui fabrique et distribue des articles de sport. Depuis quelques années, l'entreprise a fait le choix de produire ses propres marques afin de proposer des prix plus attractifs aux clients. L'entreprise opère une politique de baisse continue des prix au regard de la baisse de pouvoir d'achat des Français. Le but de cette stratégie est de rendre les produits Decathlon accessibles à tous les foyers.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

Délocalisation Chine

<http://tinyurl.com/h7n4f5w>

2'24



© Foucher

6 Indiquez la politique de prix pratiquée par Decathlon.

Decathlon pratique une politique de prix bas. En effet, les produits de la marque sont abordables afin de répondre au pouvoir d'achat des Français.

7 Expliquez comment Decathlon peut mettre en place cette politique.

Decathlon est en mesure de proposer ces prix car l'entreprise fabrique et commercialise ses propres produits sous des marques qui lui appartiennent (ex. : Quechua, Btwin, Tribord, Fouganza ou encore Domyos).

8 Commentez les résultats de l'entreprise et l'intérêt de sa stratégie.

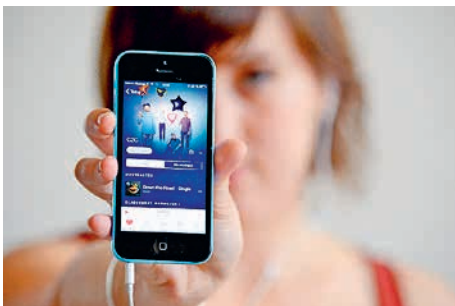
Les résultats de Decathlon sont en constante progression depuis 2009, l'entreprise est passée d'un chiffre d'affaires de 5,5 milliards d'euros en 2009 à plus de 9 milliards en 2015. Ces résultats sont le fruit d'une stratégie de domination par les coûts. En effet, face à ses concurrents, Decathlon maîtrise la chaîne de production. Cet avantage concurrentiel lui permet de commercialiser ses produits à moindre coût.

9 Déduisez les avantages d'une stratégie de domination par les coûts.

Cette stratégie permet d'attirer les clients grâce à des prix bas et dans le même temps d'accroître le volume de ventes.

C Les limites de cette stratégie

DOC 5 Guerre des prix dans l'industrie du streaming musical



L'industrie musicale vit une révolution paradoxale. [...] En 2016, tous les principaux marchés devraient recouvrer le vert. Ils sont portés, à des niveaux divers, par la vague du streaming (l'écoute en ligne), qui devient le mode de consommation courant de la musique. Pourtant, aucun des grands acteurs de streaming ne gagne encore de l'argent. [...] Tous en perdent massivement, car ces jeunes entreprises sont très consommatrices de fonds et ont besoin que le pactole coule à flots pour se développer. [...] Pour Apple, devenu avec 17 millions d'abonnés le 2^e acteur mondial du streaming en à peine dix-huit mois – un record –, tout comme pour Google ou bientôt pour Amazon, la musique constitue en effet un simple produit d'appel, comme les bouteilles d'eau pour la grande distribution. Ne communiquant pas leurs chiffres et disposant d'autres sources de revenus, elles ont les moyens de perdre de l'argent. [...]

Alain Beuve-Méry, *www.lemonde.fr*, 19/09/2016

10 Expliquez les difficultés rencontrées par les entreprises de streaming.

Les entreprises de streaming font face à une concurrence féroce entre un nombre important d'acteurs puissants sur le marché. De plus, l'industrie du streaming ne rapporte pas encore suffisamment à ces entreprises. C'est pourquoi les acteurs les plus importants utilisent le streaming comme produit d'appel en baissant les prix jusqu'à ce que les entreprises plus fragiles ne puissent plus lutter.

11 Complétez le schéma des étapes logiques d'une stratégie de domination par les coûts réussie.



12 Déterminez la première limite de la stratégie de domination par les coûts.

La stratégie peut être limitée par une guerre des prix qui risque de menacer la pérennité de certaines entreprises du marché face à des concurrents plus forts.

DOC 6 SFR : des abonnements *low-cost* qui ne suffisent pas aux clients

[...] Le niveau de couverture des services 4G de SFR est pointé du doigt par l'Arcep – le gendarme des télécoms – qui considère que les investissements de l'opérateur en la matière ne sont pas à la hauteur des annonces, ceci expliquant certainement les désabonnements massifs. De même, le réseau fibre de l'opérateur est régulièrement critiqué, en ce sens qu'il ne s'agirait pas de la « véritable » fibre et qu'il offrirait des performances moindres que ses concurrents.

Loïc Plé, *Les Échos*, 12/09/2016

ITINÉRAIRE BIS



La réduction des coûts salariaux, le but de PSA pour 2015

<http://tinyurl.com/hanehk2>



0'56

13 Retrouvez la seconde limite de la stratégie de domination par les coûts.

Lorsqu'un produit nécessite une qualité importante, la stratégie de domination par les coûts peut trouver ses limites. En effet, concernant certains produits, la qualité est un élément essentiel sur lequel les clients n'acceptent pas qu'on puisse revenir. Il sera alors difficile pour l'entreprise de réduire des coûts considérés comme nécessaires aux besoins des consommateurs.

2

La stratégie de différenciation

A Les caractéristiques de la stratégie de différenciation

DOC 7 Netatmo, le petit français qui défie Google

La France fait partie des pays à la pointe de la bataille des thermostats innovants avec des entreprises comme Netatmo. [...] Les fabricants de ces appareils destinés à mieux contrôler le chauffage des foyers se battent à coups d'innovations. [...] Le potentiel de ces appareils censés faire économiser aux usagers de 15 % à 30 % sur une facture moyenne annuelle de chauffage supérieure à 1 660 euros semble évident, d'autant plus en temps de crise. Un peu moins d'une dizaine de constructeurs sont présents sur ce créneau. [...] La question de la protection des données personnelles constitue un autre facteur de différenciation, notamment par rapport à Nest, filiale du géant américain de l'Internet [Google]. [...] Selon le cabinet d'études Strategic Analytics, cinq millions de foyers seront équipés de produits et services pour la maison connectée d'ici 2017 en France.

www.lentreprise.lexpress.fr, 13/10/2014



1 Identifiez les principaux concurrents du marché des thermostats connectés.

On retrouve Nest, filiale de Google, Netatmo, entreprise française, et une dizaine de constructeurs déjà présents sur le créneau.

2 Déterminez l'importance de ce marché en France.

Ce marché concerne potentiellement tous les foyers qui souhaitent faire des économies d'énergie. Cela pourrait représenter une baisse de 15 % à 30 % de la facture énergétique pour 5 millions de foyers d'ici 2017 sur le seul marché français.

3 Expliquez comment l'entreprise française Netatmo peut se différencier afin de concurrencer le géant américain Nest qui appartient désormais à Google.

L'entreprise française sera en concurrence féroce avec Nest de Google, mais elle peut tenter de se différencier par deux moyens :

- l'innovation de ses produits peut apporter une qualité supplémentaire voire différente à sa marque ;
- la gestion des données personnelles, souvent reprochée à Google, sera un argument de différenciation pour le groupe français.

B Le but d'une stratégie de différenciation

DOC 8 Les parades d'Afflelou face à la crise

[...] Bâtie à l'origine sur un positionnement *discount*, l'enseigne est progressivement montée en gamme. Exit le *low-cost*, qu'elle avait testé sans succès avec l'enseigne Claro d'Afflelou. Le groupe réserve à présent ce positionnement à la chaîne Optical Discount acquise l'été dernier. Pour se « premiumiser », Alain Afflelou mise sur les services. L'offre Win-Win propose de changer les verres en cas d'évolution de la vue pendant deux ans. Un geste fort pour contrebalancer la fin du remboursement annuel. Elle s'appliquera bientôt aux équipements auditifs [...]. Le groupe est déjà implanté dans 14 pays et plus



particulièrement en Espagne et au Portugal. « Nous voulons faire d'Afflelou une marque mondiale et sommes en train d'implanter notre première boutique en Chine », annonce le président du directoire. Selon ses dires, il manquerait 60 000 opticiens sur ce territoire. Pour percer sur ce marché prometteur, l'enseigne mise sur l'image glamour de son égérie, l'actrice Sharon Stone. Elle a également pris la décision de changer son nom en effaçant le prénom du fondateur. Autre argument marketing mis en avant pour conquérir [la Chine], le *made in France*. Afflelou est en train de relocaliser une partie de sa production en travaillant avec Paget, un des fleurons de l'industrie de l'optique au bord de la liquidation. [...]

Ariane Gaudetroy, Les Échos, 29/02/2016

4 Relevez trois actions concrètes mises en place par Afflelou afin de se différencier.

- Une montée en gamme basée sur les services.
- Le changement des verres ou des appareils auditifs en cas de défaut.
- Une communication associée au glamour et au luxe avec Sharon Stone.

5 Expliquez le terme « premiumiser ».

Le segment premium se réfère à un segment de marques, de produits ou de services d'une entreprise correspondant à une catégorie de prix élevés, se plaçant entre le produit de consommation de masse et le produit de luxe.

6 Analysez l'intérêt pour l'entreprise de mener une telle stratégie.

En augmentant les prix de ses produits grâce à une communication basée sur le luxe, l'entreprise va pouvoir améliorer sa rentabilité et proposer une offre spécifique par rapport à celle de ses concurrents. Cette stratégie peut amener l'entreprise à pratiquer des prix plus élevés que les autres grâce à un positionnement légèrement différent. De plus, le marché asiatique peut lui apporter des sources de revenus importants.

7 Cochez la bonne réponse.

Situations	Vrai	Faux
Monter en gamme, communiquer sur le luxe, c'est se différencier.	×	
Augmenter le prix des produits améliore la rentabilité.	×	
Se différencier permet de pratiquer des prix toujours inférieurs aux concurrents.		×

C Les limites de la stratégie de différenciation

DOC 9 Quirky, la plateforme collaborative dédiée aux inventeurs, dépose le bilan



Créée en 2009, Quirky [la start-up américaine] avait vocation à permettre le financement de projets d'inventeurs. En 2012, Auchan a signé un accord afin de distribuer les produits nés de la plateforme. [...] Les meilleurs d'entre eux, choisis par la communauté, font l'objet d'un dépôt de brevet dont Quirky se charge. Dès lors, la start-up prend le relais sur le développement, la production et la distribution du produit. [...] Le distributeur [Auchan] est même allé plus loin, en proposant une version française accessible depuis son portail Auchan.fr, espérant pouvoir commercialiser une trentaine de produits nés de contributeurs français dans ses rayons, fin 2013. Mais le partenariat n'ayant pas été concluant, il prend fin en décembre 2014. [...]

François Deschamps, www.lsa-conso.fr, 24/09/2015

DOC 10 Quirky fait de mauvais choix malgré un concept intéressant

Malgré une importante levée de fonds de 185 millions de dollars, l'entreprise a enchaîné les erreurs comme, par exemple, le financement d'une enceinte Bluetooth pour près de 400 000 \$, qui s'est finalement vendue à 28 exemplaires.

© Foucher



8 Identifiez le métier de l'entreprise Quirky.

Quirky est une plateforme collaborative permettant de financer et de réaliser des projets d'inventeurs.

9 Expliquez les difficultés auxquelles l'entreprise a fait face.

L'entreprise a signé un accord avec Auchan pour distribuer ses produits, mais les résultats n'ont pas été au rendez-vous et Auchan a décidé de se retirer du partenariat. En effet, certains produits choisis par Quirky pour être développés n'ont pas été suffisamment vendus.

10 Dédisez deux conditions nécessaires pour détenir un avantage concurrentiel grâce à la stratégie de différenciation.

La stratégie doit rapporter à l'entreprise de manière durable.

La différenciation doit être significative pour les parties prenantes (Auchan ou clients).

Différenciation : stratégie qui consiste à innover afin de proposer un produit avec des caractéristiques différentes de celles des produits des concurrents.

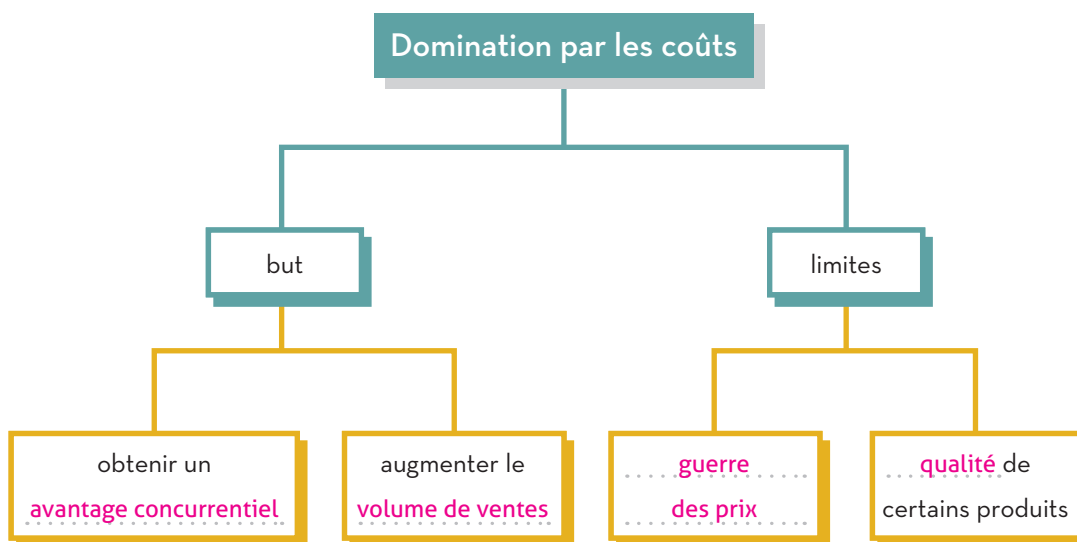
Domination par les coûts : stratégie qui consiste à trouver des moyens pour réduire les coûts pour réaliser des économies d'échelle.

Économie d'échelle : baisse du coût unitaire d'un produit grâce à l'augmentation de la production en volume.

1

La stratégie de domination par les coûts

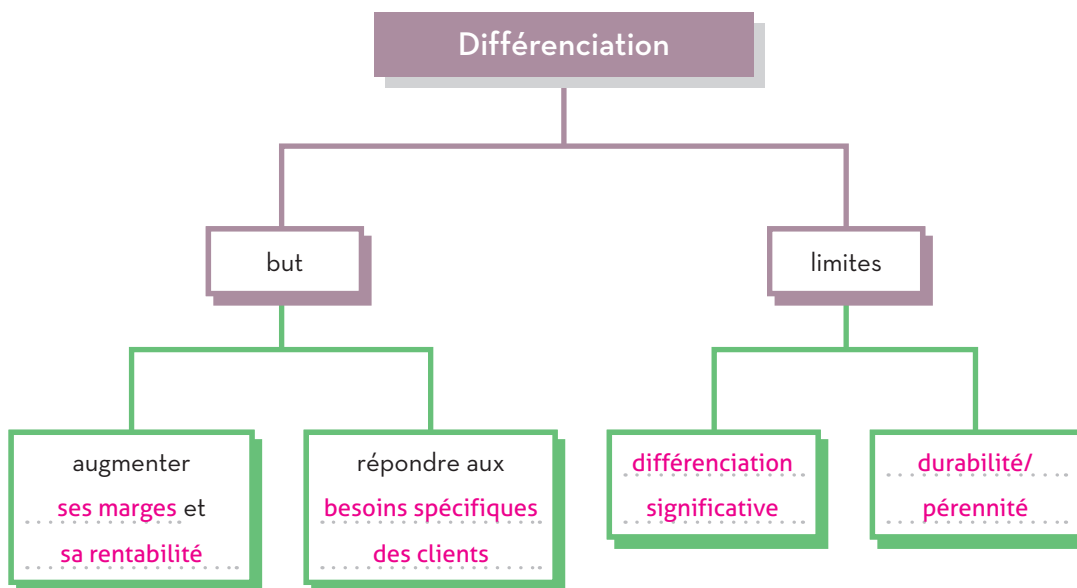
La domination par les coûts repose sur la maîtrise des coûts de production et la vente de produits à bas prix.



2

La stratégie de différenciation

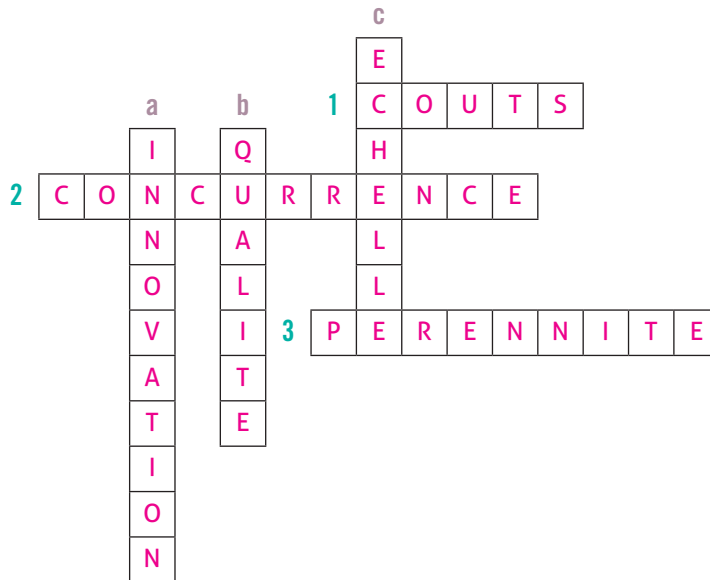
La différenciation repose sur l'innovation, la qualité, la marque ou le design.



TESTEZ-VOUS!

Les stratégies de domination par les coûts et de différenciation : quels enjeux ? 9

1 Complétez la grille de mots croisés à l'aide des définitions.



HORIZONTALEMENT

- 1 Doivent être baissés au maximum pour dégager une marge.
- 2 Peut être à l'origine d'une guerre des prix.
- 3 Caractérise une organisation qui se développe sur le long terme.

VERTICALEMENT

- a Élément caractéristique de différenciation technologique
- b Permet de valoriser un produit face aux concurrents.
- c Type d'économie réalisée sur de gros volumes de production

2 Surlignez la ou les bonnes réponses pour chaque affirmation.

1. La stratégie de domination par les coûts permet :
 - d'accroître ses parts de marché ;
 - d'assurer sa pérennité ;
 - de faire augmenter ses marges.
2. La domination par les coûts est basée sur :
 - un prix de vente élevé ;
 - un prix de vente peu élevé ;
 - une production en grande quantité.
3. La domination par les coûts a comme limite :
 - la guerre des prix par des concurrents puissants ;
 - le manque de qualité de certains produits ;
 - les économies d'échelle réalisées par l'entreprise.
4. La stratégie de différenciation permet de :
 - pratiquer des prix plus élevés ;
 - pratiquer une politique de prix bas ;
 - réaliser des économies d'échelle.
5. La différenciation fonctionne si :
 - les produits sont vendus de manière durable ;
 - les produits sont réellement différents selon les parties prenantes ;
 - les produits sont de bonne qualité.

ENTRAÎNEZ-VOUS!



Nespresso innove pour ses clients

DOC 1 Nespresso distingué pour sa relation client

[...] Le point commun entre l'enseigne E. Leclerc et les boutiques Nespresso ? *A priori*, pas grand-chose... Ces deux distributeurs ont été récompensés à l'occasion du douzième podium de la relation client organisé par TNS Sofres et Bearing Point, dont la cérémonie s'est tenue mardi 9 février 2016. Nespresso s'est illustré dans la catégorie « distribution spécialisée ». Mieux, il se classe également à la troisième marche du classement général de la meilleure relation client, derrière Mercedes-Benz et BMW. Les raisons de son succès ? « L'entreprise progresse significativement

sur des critères de fidélisation et d'effet surprise », analyse Erik Campanini, *partner* chez Bearing Point. En 2015, Nespresso a notamment fidélisé sa clientèle en envoyant des capsules de café par courrier dans de petits écrins aux couleurs de la griffe. Autre fait marquant en 2015 pour le distributeur, il a diffusé un spot réservé au départ en interne pour vanter sa culture d'entreprise autour de « la quête du geste parfait » [...].

Julie Delvallée, www.lsa-conso.fr, 10/02/2016

DOC 2 Nespresso voit les choses en grand

[...] Avec sa nouvelle gamme de machines à café Vertuo, Nespresso entend offrir un « café à la hauteur des grandes tasses ». Cap, donc, sur les mugs et tasses grand format : le géant suisse souhaite conquérir un nouveau public, celui des amateurs de café XXL, en proposant une préparation jusqu'à 230 ml. [...] Plus qu'une simple évolution esthétique de la machine, Nespresso a repensé son système d'infusion et d'extraction. Le nom de code de ce « nouveau système révolutionnaire » : « Centrifusion ». L'idée : prolonger l'infusion de la mouture et se servir de la force centrifuge pour réaliser un café « de haute qualité » au format mug de 230 ml. La Vertuo intègre un lecteur optique avec reconnaissance automatique de la capsule par code-barres pour optimiser les paramètres d'extraction pour chaque préparation. Ainsi, en fonction de la capsule insérée, la machine parvient automatiquement à adapter le volume d'eau, la température adéquate, [...] le débit d'eau et la durée d'infusion. Nespresso promet que ce système garantit un café de haute qualité, y compris au format mug. [...] Nouvelle machine, nouvelle technologie, donc forcément nouvelles capsules. Nespresso confirme que pas moins de 18 « Grands Crus » encapsulés sont ajoutés à la gamme. [...] Seraient-ce les prémices d'un renouvellement de gamme majeur chez Nespresso ?

Marie Cioffi, www.lesnumeriques.com, 14/09/2016

LE DÉCLIC



Structurez les forces que vous avez trouvées en deux catégories : d'un côté les ressources (humaines, financières et matérielles) et de l'autre les compétences (savoir-faire).

- 1 Repérez les forces de l'entreprise Nespresso.
- 2 Caractérisez le type de stratégie mise en place par Nespresso et justifiez votre réponse.
- 3 Concluez sur l'intérêt de mettre en avant un savoir-faire technologique pour la bonne poursuite de la stratégie de Nespresso.

Entraînez-vous ! Corrigé

Nespresso innove pour ses clients

1. Repérez les forces de l'entreprise Nespresso.

Au niveau des ressources : système de distribution spécialisé, capsules de café facilement reconnaissables, culture d'entreprise visible grâce aux spots.

Au niveau des compétences : savoir-faire technologique, savoir-faire marketing.

2. Caractérisez le type de stratégie mise en place par Nespresso et justifiez votre réponse.

La stratégie mise en place par Nespresso est une stratégie de différenciation. En effet, l'entreprise utilise des innovations technologiques importantes pour ses machines à cafés. Elle modifie aussi les capsules qui sont utilisées par les clients. Elle personnalise l'expérience café en fonction de l'utilisateur et cherche à améliorer significativement ses machines. L'entreprise a mis en place un système personnalisé de fidélisation des clients à l'aide de capsules envoyées directement aux consommateurs.

L'ensemble de ces éléments tend à prouver que l'entreprise ne cherche pas à réduire les coûts mais au contraire à améliorer son concept, en apportant des innovations technologiques continues à ses produits. Ces nouveautés constituent un coût de recherche important pour l'entreprise et donc un prix plus élevé sur la facture des clients.

3. Concluez sur l'intérêt de mettre en avant un savoir-faire technologique pour la bonne poursuite de la stratégie de Nespresso.

La stratégie de différenciation est basée sur la qualité des produits proposés. Les coûts ne sont pas réduits et il est normal pour le client de s'acquitter d'une facture plus importante. Nespresso innove constamment en termes de technologie : la marque améliore ses machines, ses capsules et fidélise ses clients de manière astucieuse. Mettre en avant son savoir-faire technologique lui permet de véhiculer une image de qualité de ses produits tout en permettant aux clients d'en personnaliser l'expérience.

La stratégie de différenciation s'appuie sur ces savoir-faire pour justifier par la qualité des produits proposés, un coût final plus important pour les clients et une marge supplémentaire pour l'entreprise, gage de pérennité.

9 Les stratégies de domination par les coûts et de différenciation : quels enjeux ?

1. La stratégie de domination par les coûts

A. Les caractéristiques de la stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts repose sur l'application par l'entreprise de prix inférieurs à ceux des concurrents. Pour y parvenir, l'entreprise va devoir mettre en œuvre une politique de maîtrise des coûts et réaliser des économies d'échelle. Cette stratégie repose sur la participation de tous les services (communication, logistique, administration).

B. Le but de cette stratégie

Le but de la stratégie est de pouvoir proposer aux clients des prix de vente inférieurs aux concurrents. Cette stratégie doit mener à une attirance des clients vers telle marque connue pour pratiquer des prix bas. Cela peut s'accompagner d'une augmentation globale de la taille de l'entreprise, afin d'atteindre la taille critique. On parle de taille critique lorsque l'ensemble des coûts supportés permettent de produire un maximum de produits finis. L'entreprise recherche un avantage concurrentiel qui la conforte face aux concurrents pour lesquels l'alignement en termes de prix et de coûts peut être problématique.

C. Les limites de cette stratégie

La stratégie suppose des investissements importants afin d'améliorer les processus de production et d'en maîtriser les coûts. L'entreprise ne pourra pas proposer des produits de haute qualité du fait de la rationalisation des coûts de production. De plus, une guerre des prix lancée par d'éventuels concurrents mieux pourvus pourrait amener des entreprises du secteur à ne pas pouvoir suivre cette stratégie sur le long terme.

2. La stratégie de différenciation

A. Les caractéristiques de la stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à se différencier de la concurrence grâce à des atouts que les clients considèrent comme suffisamment importants pour payer un prix plus élevé. Les caractéristiques peuvent être liées à l'innovation, à la qualité, à la technologie, aux services, à l'image ou à la marque.

B. Le but d'une stratégie de différenciation

L'ensemble de ces éléments de différenciation doit permettre à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel lié à des éléments caractéristiques. Cette stratégie écarte l'entreprise du danger d'une guerre des prix en permettant aux clients d'identifier un produit de qualité. La stratégie permet aussi à l'entreprise de dégager des marges plus importantes. En effet, les clients sont plus enclins à payer un prix important lorsque l'offre proposée par l'entreprise est assimilée à un produit unique et non standard ou de qualité inférieure.

C. Les limites de la stratégie de différenciation

Cette stratégie fonctionne si les coûts engendrés par l'aspect qualitatif du produit permettent tout de même de dégager une marge suffisante. Cette stratégie doit aussi se poursuivre sur le long terme, ce qui suppose pour l'entreprise de maintenir ses exigences de qualité à niveau élevé. L'imitation est souvent un risque important de perte de part de marché pour les entreprises qui suivent cette stratégie. Enfin, cette stratégie doit être considérée par les clients comme suffisamment différenciée. C'est-à-dire que pour accepter de payer le prix fort, les clients doivent reconnaître dans le produit un facteur suffisamment déterminant en comparaison des autres produits existants.

L'EXTERNALISATION OU L'INTÉGRATION

pour l'entreprise ?

10



NOTIONS

► externalisation
► intégration

Un changement d'orientation stratégique décidé par Louis pour une meilleure qualité

Louis, directeur d'une entreprise de fabrication d'articles de sport, s'entretient avec Lucie, la directrice du marketing, pour une réunion stratégique.

En 2006, nous avons choisi de délocaliser une partie de notre production à l'étranger, afin de profiter des avantages au niveau des coûts de main-d'œuvre mais aussi des matières premières.



Nous sommes en 2017, et aujourd'hui nos clients souhaitent une qualité de produits supérieure.

C'est pourquoi nous envisageons de relocaliser une partie de la production sur le site d'origine, en France, pour nos produits à haute valeur ajoutée.



Bonne idée, nous maîtriserons alors l'ensemble de la chaîne de production et pourrons imposer nos contrôles pour proposer des produits de qualité.

1 Déterminez la stratégie à l'origine de la délocalisation.

La stratégie qui consiste à délocaliser tout ou partie de la production est appelée stratégie d'externalisation.

2 Présentez un avantage et un inconvénient à cette stratégie.

La stratégie d'externalisation permet de bénéficier de bas coûts sur la main-d'œuvre ou les matières premières. En revanche, elle peut signifier une baisse de la qualité des produits fabriqués.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

Automobile : la délocalisation à l'épreuve de la crise

<http://tinyurl.com/jxxd7xg> Visionner les : 1'46



3

Expliquez en quoi la délocalisation est une solution à une baisse de la demande.

En délocalisant dans des zones qui pratiquent de bas coûts comme la Slovaquie, l'entreprise va réaliser des économies et pouvoir plus facilement faire face à une baisse de la demande due à une crise financière, par exemple.

A Les caractéristiques de la stratégie d'externalisation

DOC 1 But externalise sa première plateforme logistique

Le spécialiste de l'ameublement s'est rapproché d'ID Logistics, à Châtres, pour gérer sa première plateforme logistique externalisée alors que l'enseigne possède déjà quatre entrepôts gérés par elle-même. Ce choix a été fait afin de répondre à la montée du e-commerce et du *click&collect*. But s'offre les services d'ID Logistics pour gérer ses produits à forte rotation. Le distributeur investit donc entièrement la nouvelle plateforme de 30 000 m² du prestataire, située à Châtres. Il s'agit d'une première pour le spécialiste de l'ameublement qui avait jusque-là gardé la main sur sa logistique interne. L'enseigne dispose d'ailleurs en plus de quatre plateformes logistiques gérées directement par elle-même. Cette décision d'externaliser a été prise afin « de rapprocher ses plus forts volumes des bassins de consommation afin d'améliorer encore davantage la qualité de service auprès des clients finaux », précise ID Logistics. L'enseigne entend ainsi mieux répondre aux flux e-commerce et à la montée du *click&collect*. La plateforme devrait compter près de cinquante collaborateurs et traiter 220 000 colis par an. [...]

Clotilde Chenevoy, www.lsa-conso.fr, 21/09/2016

1 Repérez le rôle de l'entreprise ID Logistics dans le cadre de son partenariat avec But.

ID Logistics est une plateforme logistique qui gère des stocks de produits et l'expédition de colis aux clients du e-commerce. L'entreprise ID Logistics aura pour rôle de s'occuper de la logistique des produits But dans une zone déterminée.

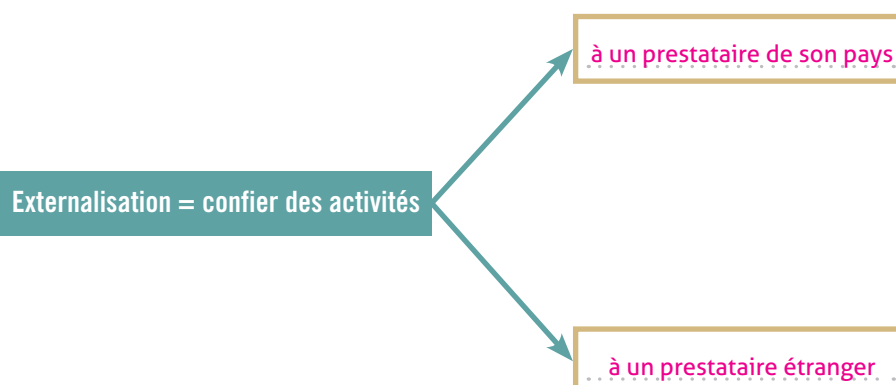
2 Décrivez les attentes de l'entreprise But.

L'entreprise But souhaite répondre à la montée du e-commerce et améliorer la qualité de service auprès des clients dans les grands bassins de consommation. But pourra ainsi traiter, par l'intermédiaire de cette plateforme, 220 000 colis par an.

3 Définissez la stratégie d'externalisation.

La stratégie d'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier tout ou partie de ses activités à un partenaire extérieur dans son pays d'origine ou même à l'étranger.

4 Complétez le schéma ci-dessous.



B Le but d'une stratégie d'externalisation

DOC 2 PSA veut externaliser certains services

[...] Les syndicats ont découvert que la direction va lancer une étude afin d'externaliser plusieurs secteurs du site. Tout d'abord, sur les activités de conditionnement, cela pourrait toucher 150 personnes. « On est le seul constructeur à le faire encore. Le conditionnement n'amène pas de valeur ajoutée », précise Jean-Paul Guy, responsable de la section CFTC. L'étude, menée en interne sur le site de Vesoul, devrait porter sur une durée de quatre mois et ses conclusions seront livrées fin février. « Pour l'instant, rien n'est décidé. L'étude va montrer si c'est justifié ou non. On a choisi ces secteurs car ils ne constituent pas notre cœur de métier », explique la direction par la voix de son service communication. [...]

Cécilia Cherrier, www.estrepublicain.fr,
20/10/2016



ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO



Délocalisations chez Alstom

<http://tinyurl.com/gqodoc4>

1'07

5 Relevez les raisons qui poussent PSA à réaliser une étude interne.

PSA souhaite vérifier que certains services sont toujours bien utiles, c'est-à-dire créateurs de richesse.

6 Trouvez le lien avec la stratégie d'externalisation.

La stratégie d'externalisation consiste à confier à un prestataire extérieur tout ou partie de l'activité de l'entreprise. Il s'agit ici d'étudier l'hypothèse de confier à d'autres des services qui ne génèrent pas de valeur ajoutée pour PSA.

7 Listez les avantages possibles d'une éventuelle externalisation de ces services.

- Se concentrer sur des secteurs qui constituent le cœur de métier de l'entreprise.
- Réaliser des économies grâce à une meilleure gestion des coûts.
- Supprimer des activités non génératrices de valeur ajoutée.

C Les limites de la stratégie d'externalisation

DOC 3 La relocalisation pour le *made in France*

Depuis le début des années 2010, de plus en plus d'entreprises européennes (en France, on parle par exemple de Solex, Thomson Computing ou Rossignol) font le choix de relocaliser leur production dans l'Hexagone. Qu'elles aient fini par être déçues par les performances de leurs sous-traitants étrangers au fil des ans, qu'elles le fassent pour des raisons logistiques ou de coûts, ou suite à une prise de conscience éthique. Même si ce mouvement reste limité, il est significatif. Il est le signe d'une prise de conscience de la part des opinions publiques comme des entreprises, et même des gouvernements. [...] Pour les entreprises, mieux maîtriser leur chaîne de sous-traitants, voire faire le choix de la rapatrier, est d'abord un choix éthique. Dans l'ère de l'information tous azimuts, les consommateurs finaux sont aisément informés des conditions de travail des sous-traitants, et les grands accidents font la une des médias. Les entreprises qui font le choix de relocaliser tout ou partie de leur activité dans leur pays d'origine en faisant appel à des fournisseurs ou à des sous-traitants locaux peuvent donc gagner un fort capital sympathie et redorer leur image auprès des consommateurs. Autre facteur en faveur d'une relocalisation : les produits fabriqués en France sont très bien perçus par les consommateurs alors que les produits fabriqués en Chine souffrent toujours d'un déficit d'image. [...]



Fabien Humbert, www.lenouveleconomiste.fr, 01/12/2016

8 Trouvez les risques de la stratégie d'externalisation par la délocalisation en remplissant le tableau ci-dessous.

Type de risque (délocalisation)

Baisse de la qualité

Performances pas au rendez-vous

Logistique complexe

Coûts supplémentaires

Image de marque écornée

9 Dédisez-en les gains de la relocalisation.

Gain pour l'entreprise (relocalisation)

Maîtrise de la qualité

Chaîne de valeur contrôlée

Proximité avec le prestataire

Délais de livraison rapides

Éthique

10 Expliquez la phrase suivante : « Certaines entreprises souffrent aussi d'une dépendance vis-à-vis de prestataires spécifiques. »

L'entreprise peut aussi avoir comme problème la gestion de sa production vis-à-vis d'un prestataire quasi exclusif. En cas de dépendance à ce niveau, il est difficile de disposer d'une grande flexibilité.

2

La stratégie d'intégration

A Les caractéristiques de la stratégie d'intégration

DOC 4 L'intégration ou le savoir-faire soi-même



Minnesota, l'expédier à son usine de River Rouge à Detroit et voir la Ford T devant une maison à Chicago en à peine 84 heures. [...]

Apple et Tesla sont deux des entreprises dont on parle le plus dans le monde. Elles sont également deux des plus intégrées verticalement. Apple écrit non seulement une grande partie de ses logiciels, mais conçoit ses puces et gère ses magasins. Tesla produit 80 % de ses voitures électriques et les vend directement à ses clients. Il construit également un réseau de stations-service et la plus grande usine de batteries du monde, dans le désert du Nevada. Il y a un siècle, les intégrations verticales étaient la règle : les entreprises s'intégraient « à l'envers » en rachetant les sources et les fournisseurs de matières premières, et « après » en rachetant des distributeurs. En plus de puits de pétrole, Standard Oil possédait des wagons de livraison et des raffineries. Carnegie possédait des dépôts de minerais de fer, des wagons de train et des hauts-fourneaux. En 1926, dans son livre *Aujourd'hui et demain*, Henry Ford écrivait que l'intégration verticale fut la clé de son succès : « Si vous voulez que cela soit bien fait, faites-le vous-même ». Il disait pouvoir extraire le minerai de ses mines dans le

The Economist, traduction www.lenouveleconomiste.fr, publié sous licence, 28/04/2016

1 Relevez les atouts dont disposent ou disposaient les entreprises Apple, Tesla et Ford.

Apple	L'entreprise Apple réalise elle-même une grande partie de ses logiciels, conçoit ses propres puces et gère ses magasins.
Tesla	Tesla produit 80 % de ses voitures et en assure la distribution.
Ford	Ford était capable d'extraire la matière première de ses propres mines afin de l'expédier à son usine pour la transformer en véhicules.

2 Expliquez la phrase soulignée.

Ford veut maîtriser l'ensemble des étapes de la fabrication d'une voiture, il assure l'extraction de la matière première dans ses propres mines, la transformation en produits finis dans ses propres usines et enfin la distribution par la vente en concession automobile. En maîtrisant l'ensemble de la chaîne de valeur, Ford n'a pas à passer par un intermédiaire, il fabrique à sa façon.

B Le but d'une stratégie d'intégration

DOC 5 Facebook rachète une start-up pour améliorer ses publicités

Créée en 2011, CrowdTangle a développé une plateforme qui s'appuie sur l'API (interface de programmation applicative ou application) de Facebook pour permettre aux publicitaires de suivre ce qui se passe sur le réseau social : repérer les contenus les plus appréciés et la façon dont ils se propagent sur le web, identifier les influenceurs et faire de la mesure de performance par rapport à la concurrence. La start-up vient d'être rachetée

par Facebook pour un montant non communiqué. [...] Au sein de Facebook, la plateforme s'ajoutera aux outils publicitaires existants comme Signal qui permet de découvrir les contenus qui commencent à circuler de façon virale, ainsi que Page Insights qui fournit des outils analytiques pour les pages du réseau social. CrowdTangle avait levé 2,2 M\$ en mai 2014 auprès de 8 investisseurs.

Maryse Gros, www.lemondeinformatique.fr, 15/11/2016

3 Expliquez dans quel but Facebook rachète l'entreprise CrowdTangle.

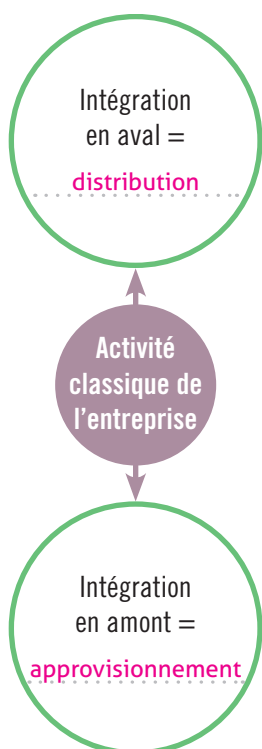
Facebook rachète cette start-up car elle détient un savoir-faire que Facebook ne détient pas. Au lieu de tenter de le développer et de perdre un temps précieux, l'entreprise procède à une intégration verticale. Elle rachète l'entreprise afin de disposer des talents de ses salariés et pour avoir la main sur des activités différentes de son métier de base.

4 Définissez la stratégie d'intégration.

La stratégie d'intégration consiste à élargir les activités d'une entreprise en intégrant d'autres entreprises par rachat. Cela permet à l'entreprise de disposer de savoir-faire qu'elle n'avait pas et de manière immédiate.

La stratégie d'intégration en schéma

Dans les entreprises industrielles, on parle en général d'intégration en amont (pour l'approvisionnement) ou en aval (pour la distribution).



5 Complétez le schéma.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO



Hermès veut maîtriser tous les métiers de l'horlogerie

<http://tinyurl.com/h4v7gqz>

4'49

C Les limites de la stratégie d'intégration

DOC 7 Auchan se recentre sur ses métiers

André Tordjman, dirigeant de l'enseigne Little Extra, vient de racheter les parts de la société détenues par Auchan Holding. Ancien professeur à HEC et directeur marketing d'Auchan de 1999 à 2005, M. Tordjman a fondé l'entreprise d'accessoires, de confiseries et de décoration à petit prix voilà 11 ans. Lancée avec l'appui financier d'Auchan, la chaîne, qui compte 19 magasins aujourd'hui, était une filiale du groupe depuis ses débuts. Dans un communiqué, Auchan Holding, qui détenait 95 % de Little Extra, a indiqué que cette cession effective depuis le 2 décembre « résulte d'un choix stratégique de se recentrer sur ses 3 grandes entreprises autonomes, que sont Immochan, Oney, et Auchan Retail, ainsi que de la volonté pour la marque Little Extra d'accélérer son expansion ». [...] En poussant la logique de recentrage d'Auchan Holding un peu plus loin, on pourrait même s'interroger sur l'avenir de l'enseigne d'ameublement Alinéa au sein d'Auchan. Également filiale du distributeur, Alinéa, qui vient d'ouvrir son 30^e magasin en France, ne fait pas vraiment partie du cœur de métier du groupe.

Morgan Leclerc, www.lsa-conso.fr,
07/12/2016



6 Relevez la décision prise par Auchan.

Auchan a cédé les parts de l'entreprise Little Extra à son fondateur après avoir développé l'enseigne en France.

7 Retrouvez la raison qui pousse Auchan à prendre cette décision.

Auchan souhaite se recentrer sur ses trois grandes entreprises qui constituent son cœur de métier : Immochan, Oney et Auchan Retail.

8 Déduisez la limite de la stratégie d'intégration.

La stratégie d'intégration est une stratégie de développement d'activités différentes de celle représentant le cœur de métier. L'entreprise risque de s'éloigner de ce métier de base et d'utiliser de l'énergie et des moyens importants qui peuvent s'éparpiller dans des activités coûteuses. Cela rend la gestion de l'entreprise plus complexe et plus coûteuse.

Externalisation : option stratégique qui consiste à confier des activités à des prestataires externes à l'entreprise.

Délocalisation : pratique managériale qui consiste à déplacer une unité de production pour bénéficier de coûts avantageux.

Intégration : option stratégique qui permet à une entreprise de maîtriser des activités qu'elle n'effectuait pas auparavant en intégrant soit par l'amont (approvisionnement), soit par l'aval (distribution).

1

La stratégie d'externalisation

S'externaliser = confier des activités à des
prestataires extérieurs

Objectifs :

- profiter d'un savoir-faire non maîtrisé
- réduire ses coûts

Limites :

- risque de dépendance
- conflits internes

2

La stratégie d'intégration

S'intégrer = élargir l'activité de l'entreprise
en amont ou en aval

Objectifs :

- contrôle de la filière
- augmentation des marges

Limites :

- gestion complexe
- coût important

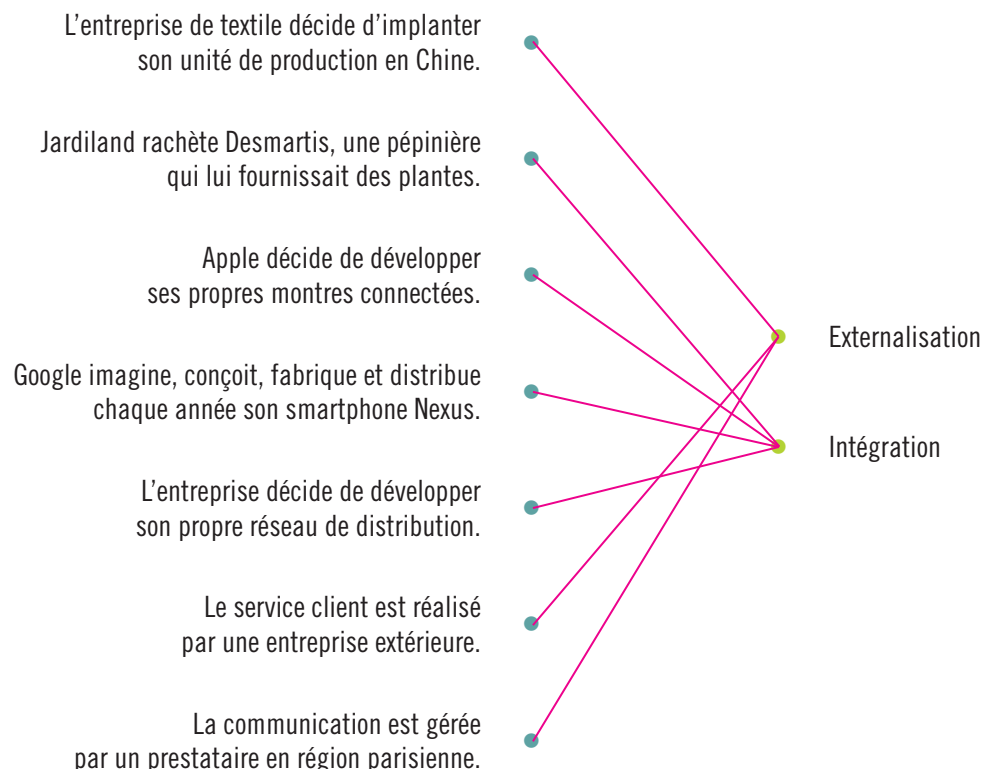
TESTEZ-VOUS!

L'externalisation ou l'intégration pour l'entreprise ? 10

1 Répondez par vrai ou faux et justifiez en cas de réponse fausse.

Une stratégie d'externalisation est nécessairement une délocalisation.	Faux : l'externalisation peut aussi consister à confier l'activité à un prestataire externe.
On peut externaliser en France.	Vrai
L'intégration consiste forcément à racheter d'autres entreprises.	Faux : l'entreprise peut aussi développer l'activité elle-même.
L'intégration permet de maîtriser plusieurs activités.	Vrai
Délocaliser permet de baisser les coûts de production.	Vrai
Délocaliser permet automatiquement de bénéficier d'un avantage concurrentiel.	Faux : des problèmes de gestion ou de coordination peuvent apparaître.
L'intégration simplifie la gestion de l'entreprise.	Faux : elle la rend plus complexe.
L'intégration permet de dégager davantage de marges.	Vrai

2 Reliez chaque proposition au type de stratégie correspondant.



ENTRAÎNEZ-VOUS!

Google veut développer ses applications pour professionnels



DOC 1 Google lance sa fabrique d'applications

Google vient de lancer son utilitaire App Maker, une plateforme d'outils réservés aux professionnels. Cet outil permet à n'importe quelle personne de développer seule des logiciels de productivité pour sa propre organisation. Cette stratégie de Google fait partie d'une plus globale qui consiste à devenir indispensable à la vie des entreprises et dans la réalisation de leurs services. En septembre 2016, l'application a changé de nom pour s'appeler G Suite après avoir atteint les cinq millions d'utilisateurs. Google a aussi décidé de racheter la startup APigee spécialisée dans l'assistance aux entreprises afin de créer leurs propres outils de gestion informatiques. La négociation s'est faite à plus de 600 millions de dollars, c'est dire l'ambition de Google.

© Foucher

DOC 2 Un nouvel allié pour Google

L'outil de collaboration en temps réel va être intégré à la suite de productivité de Google. La stratégie est assez claire. Elle vise à répondre au lancement de l'outil de *team messaging* de Microsoft... qui, lui, fait partie de la suite Office 365. Face à la proposition de valeur de Microsoft, Slack se devait de réagir, et vite. C'est chose faite : la start-up de San Francisco vient de dévoiler un partenariat avec Google. L'objectif ? Aboutir à une intégration approfondie entre son outil de *team messaging* et la suite de productivité G Suite de Mountain View. [...] Des passerelles seront aussi

lancées entre Slack et Google Drive. Les fichiers partagés dans Slack pourront être automatiquement stockés et synchronisés dans Drive, avec à la clé une gestion coordonnée des droits d'accès aux documents stockés par Google en fonction des channels Slack dans lesquels ils auront été postés. L'accord signé avec Google fait ainsi figure de partenariat stratégique.

Antoine Crochet-Damais, www.journaldunet.com, 09/12/2016

LE DÉCLIC



Afin de déterminer l'option stratégique suivie par l'entreprise, il faut montrer que les actions menées par l'entreprise répondent aux objectifs de la stratégie.

- 1 Retrouvez les décisions stratégiques prises par Google.
- 2 Expliquez les raisons de ces décisions.
- 3 Analysez l'option stratégique correspondant aux actions menées par Google.
- 4 Développez les avantages et les risques liés à ces choix.

Entraînez-vous ! Corrigé

Google veut développer ses applications pour professionnels

1. Retrouvez les décisions stratégiques prises par Google.

Google a pris plusieurs décisions :

- le lancement d'une plateforme d'outils dédiée aux professionnels ;
- un changement de nom de l'application ;
- le rachat d'une entreprise spécialisée dans le domaine ;
- un partenariat stratégique avec l'entreprise Slack.

2. Expliquez les raisons de ces décisions.

Ces décisions ont pour but d'établir des liens plus étroits avec les entreprises américaines, devenir incontournable dans le domaine. Google souhaite mettre à profit la simplicité de ses applications pour se rendre utile auprès des clients professionnels.

3. Analysez l'option stratégique correspondant aux actions menées par Google.

L'option stratégie développée par Google est une stratégie d'intégration à la fois en aval et en amont. L'entreprise a les moyens de développer les logiciels utiles aux entreprises en interne grâce à ses ingénieurs. De plus, elle rachète des entreprises du secteur et noue des partenariats avec des sociétés qui ont déjà des connaissances en la matière. Cette stratégie a pour but de développer une activité accrue envers les professionnels, chose qu'elle ne faisait pas à ce niveau d'implication auparavant.

4. Développez les avantages et les risques liés à ces choix.

Les avantages liés à ce choix sont :

- la maîtrise de nouvelles activités et la possibilité de dégager de nouvelles marges grâce à de nouveaux services payants ;
- le développement d'un réseau de clients plus important ;
- de nouveaux savoir-faire pour l'entreprise.

Les inconvénients :

- ces nouvelles activités sont en phase de test, rien ne prouve qu'elles rapporteront un jour ;
- la gestion de plusieurs activités demande une capacité de réaction importante car cela est plus complexe ;
- ces nouvelles décisions représentent un coût important pour l'entreprise en termes de développement, d'ingénierie et de rachat d'entreprises.

10 L'externalisation ou l'intégration pour l'entreprise ?

1. La stratégie d'externalisation

A. Les caractéristiques de la stratégie d'externalisation

L'externalisation consiste à confier tout ou partie de ses activités à une autre entreprise. Les activités concernées peuvent aussi bien être principales (conception des produits) ou accessoires (service informatique).

B. Le but d'une stratégie d'externalisation

La stratégie d'externalisation permet de confier une activité à un spécialiste du domaine concerné. Elle permet donc de viser une qualité supérieure. La stratégie permet à l'entreprise de se concentrer sur ses propres activités et les avantages concurrentiels qu'elle a déjà réussi à développer. Cette stratégie aide ainsi l'entreprise à se développer plus rapidement en évitant par exemple une dispersion sur des activités non maîtrisées.

C. Les limites de la stratégie d'externalisation

La stratégie d'externalisation comprend des risques liés à la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son prestataire extérieur. Cela peut engendrer une perte de savoir-faire ou de compétences. Le choix du domaine externalisé prend toute son importance pour éviter de perdre certains métiers. L'externalisation peut aussi générer du conflit à l'occasion, par exemple, d'une délocalisation qui va amener à une réorganisation sociale au sein de l'entreprise.

2. La stratégie d'intégration

A. Les caractéristiques de la stratégie d'intégration

La stratégie d'intégration consiste, pour l'entreprise, à tendre vers la réalisation de l'ensemble des étapes de production en allant de l'approvisionnement à la distribution. L'intégration verticale permet de développer des activités vers l'amont, c'est-à-dire l'approvisionnement, ou vers l'aval, c'est-à-dire la distribution. L'intégration horizontale consiste à racheter les concurrents afin de les intégrer à son propre processus de production et donc augmenter ses propres capacités.

B. Le but d'une stratégie d'intégration

L'intégration permet de mieux maîtriser l'ensemble des activités en les exécutant au sein de la même entité. La stratégie permet donc de réaliser des économies sur des activités qui seront désormais effectuées dans l'entreprise. Enfin, la stratégie permet une plus grande sécurité car un contrôle existe alors sur l'ensemble de la chaîne de production.

C. Les limites de la stratégie d'intégration

La stratégie d'intégration peut poser problème en termes de flexibilité. En effet, l'entreprise doit gérer elle-même toutes les activités et toutes les tâches afférentes à l'ensemble du processus de production. L'entreprise risque une régression dans son domaine de prédilection, car elle éparpille son temps et son énergie, au risque de ne pas réussir à progresser dans un domaine particulier.

Les stratégies des **ORGANISATIONS PUBLIQUES** : quelles spécificités ?

11



NOTIONS

- marge de manœuvre stratégique
- valorisation des ressources locales
- transferts de compétences
- groupes de pression

Laila et Kevin, employés au conseil régional d'Île-de-France

Le conseil régional a adopté la nouvelle stratégie régionale pour la croissance, l'emploi et l'innovation, qui fixe les grandes orientations 2017-2021 : renforcer et réaffirmer la position de région numéro un au niveau international. Cette stratégie repose sur quatre axes forts : investir sur l'attractivité, développer la compétitivité, développer l'esprit d'entreprendre et d'innover sur tous les territoires, et enfin agir collectivement au service des entreprises, de l'emploi et des territoires.

Notre région ne manque pas d'atouts mais son potentiel est largement sous-exploité !

Vous parlez des grandes orientations du développement pour les cinq prochaines années, notamment en matière d'aides et de conseil ?

Oui, et aussi de la loi de décentralisation, dite loi NOTRe de 2015, qui nous a confié une responsabilité exclusive pour définir nos orientations en matière de développement économique sur notre territoire !

Tout à fait, c'est pourquoi notre région redéfinit de nouvelles orientations de développement !

Ah, oui, cela va conforter notre stratégie définie pour la période 2017-2021 qui repose sur nos quatre axes forts.

- 1 Citez l'organisation évoquée ci-dessus et précisez son objectif stratégique et les actions engagées pour l'atteindre.

Il s'agit de la région d'Île-de-France. Son objectif est de devenir la première région du monde à l'horizon 2021. Pour cela, elle valorise ses ressources locales en libérant et en encourageant son exceptionnel potentiel de croissance, d'emploi et d'innovation.

- 2 Expliquez l'avantage de la loi NOTRe de 2015 pour les organisations publiques.

Cette loi confie de nouvelles compétences aux régions (des transferts de compétences et des moyens d'action élargis). Elle renforce le rôle de la région en matière de développement économique.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

Les collectivités locales au régime sec

<http://tinyurl.com/joeb5sz> 0'45



3

Décelez le problème posé aux collectivités locales et les solutions envisagées pour y faire face.

Le problème posé est la baisse de leurs dotations (budgets 2015 et 2017). Pour compenser ces pertes, elles vont limiter les dépenses : fermeture d'établissements, réductions de postes, hausses des impôts locaux...

A Une réglementation des finalités et des missions

DOC 1 Décider dans les organisations publiques

Dans les organisations publiques, les décideurs exercent leurs activités dans un contexte différent de celui des entreprises. Ils agissent dans un cadre fortement réglementé avec des objectifs qui sont fixés et hiérarchisés par les élus en fonction de considérations politiques, économiques et sociales, notamment la loi de finances, qui fixe les budgets.

© Foucher

DOC 2 La finalité et la mission de l'organisation publique



© Foucher

- 1 Complétez le schéma et repérez les finalités et les missions des organisations publiques citées.
L'État assure les missions régaliennes ; les collectivités territoriales assurent des missions de service public, de proximité, de solidarité et de développement, et l'administration publique de Sécurité sociale assure les missions de cohésion sociale.
- 2 Précisez comment sont définies ces missions.
Les missions des organisations publiques sont définies par le gouvernement à travers la loi de finances, qui fixe leurs budgets (enseignement scolaire, sécurité sanitaire, solidarité et intégration, culture, défense, justice, etc.), elle-même soumise au Parlement.
- 3 Analysez les contraintes qui pèsent sur les décideurs publics.
Les décideurs publics agissent dans un cadre fortement réglementé avec des objectifs qui sont fixés et hiérarchisés par les élus en fonction de considérations et de contraintes politiques, économiques et sociales.

B Des ressources spécifiques contraintes

DOC 3 Les dotations de l'État en baisse

Dans un communiqué de presse du 28 avril 2016, les présidents des associations du « bloc communal » [associations des maires de France] demandent « à l'unanimité au gouvernement l'abandon de la dernière tranche de baisse des dotations prévue en 2017. Il s'agit d'une priorité nationale pour stopper la chute de l'investissement local. Sur les années 2014-2017, les concours financiers de l'État sont en effet appelés à diminuer de 12,5 Mds€, soit une baisse cumulée de 28 Mds€ ». La diminution des concours financiers de l'État sera probablement au premier rang des thèmes abordés au cours du congrès des maires et des présidents d'intercommunalités de France, qui se tiendra à la fin du mois de mai. [...] En conséquence, la baisse de 3,7 Mds€ des concours financiers de l'État aux collectivités territoriales en 2017, qui a été proposée par le gouvernement et votée par le Parlement, dans le cadre de la loi de programmation des finances publiques (LPFP) du 29 décembre 2014 (article 14), doit être maintenue. Des mesures d'accompagnement sont néanmoins nécessaires, notamment une réforme des modalités d'attribution de la dotation globale de fonctionnement permettant une plus grande péréquation. [...]

François Ecalle, www.fipeco.fr, 13/05/2016

ITINÉRAIRE BIS



Dotations de l'État aux collectivités : les règles changent

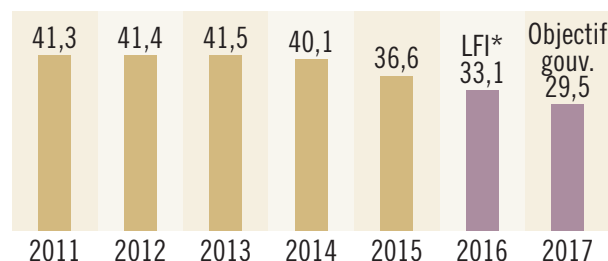
<http://tinyurl.com/zupk3wn> 3'12



DOC 4 Les recettes des collectivités locales

La dotation globale de fonctionnement des collectivités locales

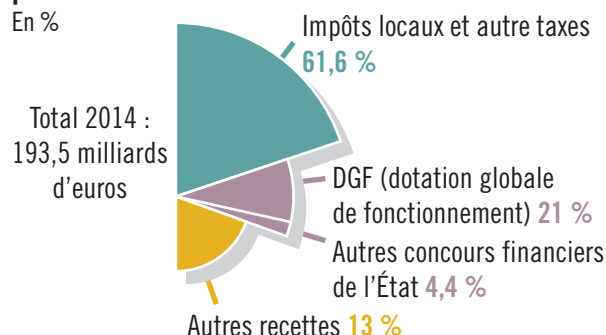
En milliards d'euros



*Loi de finances initiale

Un quart des recettes de fonctionnement proviennent de l'État

En %



Matthieu Quiret, *Les Échos*, 23/03/2016

4 Expliquez la phrase soulignée dans le doc 3.

Le « bloc communal », associations des maires de France, demande l'abandon de la dernière tranche de baisse des dotations prévue en 2017 afin de stopper la chute de l'investissement local et pour que les collectivités puissent remplir correctement leurs missions de service public.

5 Identifiez et expliquez l'origine des ressources des collectivités locales.

Environ 62 % des ressources proviennent des impôts locaux. Toutefois, une bonne partie a pour origine les dotations de l'État (25 % environ) dont la transmission s'effectue dans le cadre de la loi. Ces ressources financières sont donc contraintes par les capacités de l'État et les politiques décidées par celui-ci.

6 Montrez l'impact de la baisse des dotations sur les choix stratégiques de ces dernières.

Les collectivités territoriales ont besoin de ressources financières pour pouvoir mettre en place leurs stratégies. Or ces ressources sont en baisse depuis 2013 (de 40 milliards d'euros en 2014 à 29,5 milliards d'euros en 2017). D'où l'impact sur les choix stratégiques, qui se retrouvent désormais limités à la fois dans le processus de mise en place et dans leurs dotations.

C Des stratégies induites par la détermination d'objectifs d'intérêt général

DOC 5 Le Grand Paris : une ville durable, solidaire et innovante

Catalyseur de projets et fédérateur d'acteurs, le Grand Paris vise à transformer l'agglomération parisienne en une grande métropole de stature mondiale dans le but d'améliorer le cadre de vie des habitants, de corriger les inégalités territoriales, de renforcer l'attractivité de l'Île-de-France et de construire une ville durable, solidaire et innovante.

Avec la naissance, au 1^{er} janvier 2016, de la Métropole du Grand Paris, de 11 intercommunalités en petite couronne et de 17 nouvelles intercommunalités en grande couronne, la gouvernance et le cadre institutionnel de la métropole de demain sont désormais en place. Mais, au-delà des modifications institutionnelles et de la mise en œuvre des politiques publiques, au-delà de la modernisation et de l'extension du réseau de transport, le Grand Paris se construit chaque jour grâce au travail collectif de tous (État, collectivités, entreprises, associations, experts...) dans le cadre de projets phares et de partenariats inédits.

Le Grand Paris, projet de développement de la région francilienne et moteur de croissance pour le pays entier, est porteur d'une immense ambition au service du bien-être des Franciliens et du rayonnement mondial de la France.



www.prefectures-regions.gouv.fr, 16/06/2016

DOC 6 Les services publics urbains du Grand Paris

À l'occasion du Salon des maires d'Île-de-France 2016 qui se tiendra du mardi 12 au jeudi 14 avril à Paris-Porte de la Villette, le Sedif, le Siaap, le Sigeif, le Sipperec et le Syctom s'associent pour promouvoir le rôle des grands syndicats de services publics urbains du Grand Paris dans la construction de la Métropole. [...] Réunis fins 2015, à l'occasion de la COP 21, afin de marquer leur engagement commun dans la lutte contre le réchauffement climatique, les services publics

urbains du Grand Paris seront à nouveau rassemblés lors du Salon des maires d'Île-de-France. [...] Ils renouvellent leur engagement dans cette voie, en s'appuyant sur leur expertise de service public – construire une vision de long terme, faire prévaloir l'intérêt général et donner de la force à leurs missions – garants de l'égalité territoriale pour les usagers franciliens.

www.siaap.fr, 08/04/2016

7 Indiquez les enjeux et les objectifs de cette stratégie de Grand Paris.

C'est une stratégie de développement économique, urbain et social induite par la réalisation et la détermination des objectifs d'intérêt général (bien-être des Franciliens et rayonnement mondial de la France).

8 Identifiez les acteurs de ce projet.

Les acteurs de ce projet sont les organisations publiques, notamment l'État français, la Métropole du Grand Paris (MGP), les syndicats de services publics...

9 Expliquez la stratégie des syndicats cités dans le doc 6 dans la construction de la Métropole.

La stratégie de ces syndicats fait prévaloir l'intérêt général en garantissant l'égalité territoriale pour les usagers franciliens.

2

Des marges de manœuvre stratégiques mais limitées

A Diversifier les activités et externaliser en déléguant le service public

DOC 7 Qu'est-ce qu'un EPCI ?

Un EPCI, établissement public de coopération intercommunale, est une structure administrative regroupant des communes ayant choisi de développer plusieurs compétences en commun, comme les transports, l'aménagement du territoire ou la gestion de l'environnement.

© Foucher

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO



Les collectivités territoriales et la réforme des administrations déconcentrées de l'État

<http://tinyurl.com/hobnc2u>

2'45

DOC 8 L'extension de compétences d'un EPCI

Article L. 5211-17 du Code général des collectivités territoriales : « Les communes membres d'un établissement public de coopération intercommunale peuvent à tout moment transférer, en tout ou partie, à ce dernier certaines de leurs compétences dont le transfert n'est pas prévu par la loi ou par la décision institutive ainsi que les biens, équipements ou services publics nécessaires à leur exercice. [...] »

DOC 9 Brétigny, une ville active

Secteur délaissé durant de longues années, l'activité de loisirs doit pouvoir exister à Brétigny. Deux sites sont particulièrement prédisposés pour l'accueil de cette activité. Il s'agit d'une part du bassin du Carouge, qui doit être mis en valeur, notamment les abords du chemin des Pâtures. Et d'autre part l'entrée sud-ouest de Maison-Neuve, qui pourrait être réaménagée en village de loisirs. [...]

www.bretigny91.fr

DOC 10 La gestion de l'eau : privée ou publique ?

Pour mener à bien la politique de l'eau, les collectivités locales ont le choix entre une gestion en régie publique et une gestion déléguée au privé confiée à Veolia ou GDF Suez.

© Foucher

1 Expliquez la phrase soulignée dans le doc 8.

Le transfert de compétences consiste, pour les communes, à transférer une partie de leurs missions et compétences vers des groupements de communes, essentiellement dans le cadre de l'intercommunalité. Ces transferts de compétences ont élargi l'autonomie accordée à certaines organisations publiques et augmenté leurs marges de manœuvre stratégiques. Ainsi, les EPCI ont pour vocation de se substituer aux collectivités pour mettre en œuvre les politiques locales qui ont notamment pour objectif la valorisation des ressources locales (festivals, ville d'eau et ville d'art, parcs naturels...).

2 Identifiez la stratégie adoptée par la ville de Brétigny, en précisant son objectif.

La stratégie adoptée par la ville de Brétigny est une stratégie de diversification de son activité en faveur du développement du secteur tertiaire. Exemple : développer une activité de loisirs. Objectif : c'est une mission de service public et d'intérêt général et parce que la qualité et la diversité des services à la population sont une composante essentielle de la compétition à laquelle se livrent les collectivités pour attirer des populations et des entreprises.

3 Montrez l'intérêt pour une collectivité locale de sous-traiter la gestion de l'eau.

L'externalisation peut être bénéfique si le sous-traitant apporte un service de qualité (sous-traitance de spécialité) et si cela rentabilise la gestion de l'eau. Aussi, une concession apporte des recettes à la collectivité.

B Prendre en compte parties prenantes et groupes de pression

DOC 11 La Poste : un nouveau plan stratégique

[...] Une des ambitions de la stratégie de responsabilité sociale et environnementale (RSE) du groupe La Poste est d'être un acteur investi avec ses parties prenantes externes dans une performance durable partagée. De par sa taille, 266 000 salariés, et son maillage territorial, 17 000 points de contact, le groupe La Poste ne peut pas se passer de l'avis, des idées, des opinions de ses parties prenantes et ce à tous les niveaux de l'entreprise. Au niveau national, La Poste a décidé, il y a plus d'un an, d'impliquer ses

principales parties prenantes dans la conception du nouveau plan stratégique 2013/2018. Pour la première fois, ce sont près de 24 000 ateliers qui ont été organisés partout en France. En moins de 100 jours, plus de 150 000 postiers ont proposé près de 46 000 idées pour contribuer à bâtir les grandes orientations stratégiques du groupe La Poste pour les cinq années à venir. Les élus et les associations de consommateurs ont, eux aussi, été consultés lors de tables rondes. [...]

www.cdurable.info

DOC 12 Dialogue entre les parties prenantes à l'échelle d'un territoire

[...] En 2013, le conseil régional d'Auvergne a souhaité évaluer son fonctionnement, ses politiques publiques et, plus largement, le rayonnement du territoire régional en matière de développement durable. Elle a ainsi fait le choix de se soumettre à un processus de notation extrafinancière. À l'issue de celui-ci, une note de 70,4 sur 100, soit l'équivalent d'un A+, a été attribuée à la collectivité. Parallèlement, un plan de 41 préconisations va permettre à la région Auvergne d'optimiser ses pratiques et d'améliorer sa performance à long terme en matière de développement durable. [...] En s'engageant dans une démarche de concertation, la région Auvergne souhaite réfléchir aux moyens de repenser et d'améliorer la démocratie participative sur son territoire.

Il s'agit de développer tous les projets régionaux, de manière partagée, en associant l'ensemble des acteurs concernés (agents, élus, partenaires, citoyens) et de redynamiser le processus de participation des Auvergnats aux politiques régionales (consultation, information, évaluation). [...]



www.cdurable.info

4 Présentez les différentes parties prenantes pour La Poste et pour la région Auvergne.

Pour La Poste : 266 000 salariés, l'État, les collectivités territoriales, les élus, les associations de consommateurs, la société civile, les citoyens. Pour la région Auvergne : la société civile, les agents, les élus, les partenaires, les citoyens.

5 Expliquez pourquoi et comment ces organisations publiques prennent en compte ces groupes de pression dans la définition de leur stratégie.

L'intégration des parties prenantes permet à ces organisations publiques de répondre à leur finalité d'intérêt général et de satisfaction des besoins collectifs, tout en évitant les blocages (les parties prenantes peuvent se réunir en groupes de pression). Elles doivent non seulement les prendre en compte dans la définition de leur stratégie, mais aussi les intégrer afin de les faire participer à la définition des orientations stratégiques (ex. : 24 000 ateliers de La Poste).

3

Une démarche stratégique indispensable

A Faire face à la concurrence

DOC 13 Un hôpital public plus attractif

Meilleure rémunération, souplesse des statuts, liberté d'exercice... Face à la concurrence exercée par le secteur privé, notamment les cliniques, l'hôpital public est à la peine pour recruter suffisamment de jeunes médecins, alors même que près d'un tiers des praticiens actuellement en poste devraient partir à la retraite d'ici à 2020. Pour répondre à ces difficultés qui paralysent les activités de services entiers et coûtent très cher en intérimaires médicaux, la ministre de la Santé

Marisol Touraine a dévoilé, lundi 2 novembre, douze mesures qui seront progressivement mises en œuvre à partir du 1^{er} janvier 2016.

Mesure phare du plan, une « prime d'engagement » correspondant à « plusieurs mois de salaire » sera proposée aux jeunes praticiens qui s'engageront à exercer pendant cinq ans à l'hôpital public dans une zone sous-dotée ou une spécialité en tension (anesthésie, radiologie...). [...]

www.lemonde.fr, 03/11/2015

DOC 14 Une concurrence effrénée entre établissements publics et privés

Nevers, préfecture de la Nièvre. Un hôpital et deux cliniques chirurgicales pour 43 000 habitants. Officiellement, entre les hospitaliers et les libéraux, l'entente est cordiale, leurs établissements sont complémentaires. En réalité, comme un peu partout en France, la compétition est acharnée. D'un côté comme de l'autre, tout est bon pour attirer les malades : susciter des articles dans la presse locale, vanter le talent de ses praticiens, lancer des piques contre la concurrence, tout faire

pour étendre sa zone d'influence. Ainsi, quand l'une des cliniques a signé un partenariat avec le petit hôpital de Decize, à 35 kilomètres de là, celui de Nevers a fait des pieds et des mains pour s'inviter dans la partie. Sans succès. Du coup, sa direction n'a plus qu'une idée en tête : monter une coopération avec un autre établissement du département. [...]

© Stéphanie Benz, www.lexpansion.com

DOC 15 La concurrence entre collectivités territoriales

Une collectivité territoriale, quelle que soit sa taille, est au cœur d'un système devenu extrêmement concurrentiel sous l'effet de plusieurs facteurs d'évolution (décentralisation, recentralisation, mobilité des agents économiques, développement

des transports, etc.). Elle se trouve désormais en concurrence avec d'autres collectivités territoriales qui peuvent être très éloignées (cas des Jeux olympiques), ou très proches. [...]

www.d3consulting.com

1 Identifiez le problème qui se pose aux organisations publiques citées dans les docs 13 et 14.

Il s'agit des collectivités territoriales et de l'hôpital public. Les collectivités territoriales sont confrontées à la concurrence d'autres collectivités, chacune cherchant à rendre son territoire le plus attractif possible. L'hôpital public est concurrencé par l'hôpital privé pour attirer les malades et les jeunes médecins.

2 Relevez les moyens d'action de l'hôpital de Nevers pour remédier à ce problème.

Pour étendre sa zone d'influence, l'hôpital part à la conquête des patients en suscitant des articles dans la presse locale, en vantant le talent de ses praticiens, en lançant des piques contre la concurrence, et enfin, en cherchant à monter une coopération avec un autre établissement du département.

3 Démontrez l'intérêt de la mise en œuvre d'une démarche stratégique. Dans un contexte

concurrentiel, définir et mettre en œuvre des choix stratégiques pertinents est indispensable afin de répondre aux attentes des différentes parties prenantes (pour attirer les malades) et pour plus d'efficacité.

B Satisfaire les citoyens et les usagers

DOC 16 Un guichet unique pour les démarches des citoyens

En 2016, la ville de Villeparisis est entrée dans l'ère de la modernisation avec l'inauguration de son guichet unique qui traite l'ensemble des demandes administratives dans un même lieu. Son objectif est d'améliorer la qualité du service public et de simplifier les démarches des habitants. Avant l'ouverture de ce nouvel accueil,

des travaux ont été nécessaires pour restaurer et adapter le bâtiment tout en répondant aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite (PMR). Efficacité et modernité sont les mots d'ordre pour une proximité réinventée.

© Foucher

4 Montrez le but de ce guichet unique pour les citoyens.

Le but de ce guichet unique est d'améliorer les conditions d'accueil des citoyens, notamment les personnes à mobilité réduite. Ainsi, la qualité du service public est améliorée en alliant modernité et proximité.

5 Justifiez ce choix stratégique pour la commune.

Les communes sont tenues aujourd'hui de mettre en œuvre une démarche stratégique afin de satisfaire les attentes des citoyens ou des usagers dans un souci d'efficacité, voire d'efficience même dans un cadre de budgets contraints. Ce choix va permettre à la commune de Villeparisis de conforter sa politique d'intérêt général et de service public et ainsi de satisfaire la demande des citoyens.

DOC 17 Suivre pas à pas l'utilisateur pour améliorer le service au public

Face aux besoins nouveaux d'une société qui évolue très vite, les attentes à l'égard des services publics n'ont jamais été aussi élevées ni nombreuses qu'aujourd'hui.

Pour relever ce défi, une des clés consiste à repenser l'action publique en partant des attentes des citoyens et des besoins des usagers, qui sont, avec les agents, les acteurs de la relation avec les administrations. Ils sont les premiers à percevoir la complexité de l'administration et à en entrevoir les voies d'amélioration.

La pertinence de la décision publique découle de notre capacité à associer les usagers à la construction du service public de demain. Cette démarche contribue aussi à l'amélioration de la satisfaction à l'égard du service rendu et à une plus grande efficacité dans l'utilisation des deniers publics...

- Se mettre dans les pas et la tête de l'utilisateur
Ne plus se concentrer sur les contraintes internes des administrations, mais au contraire adopter le point de vue de l'utilisateur. Tel est le point de départ de l'approche qui consiste à écouter les usagers pour améliorer le service public, mais aussi sa spécificité. Son intérêt majeur : sa capacité à prendre en compte le parcours réel et intégral des usagers. Se mettre « dans les pas » de l'utilisateur, c'est identifier, en retraçant son parcours, ses besoins et ses attentes au regard des difficultés qu'il a pu rencontrer.

Entrer « dans sa tête », c'est comprendre ce qui fonde sa satisfaction et son insatisfaction et en identifier les moteurs...

Jérôme Filippini (secrétaire général pour la modernisation de l'action publique), www.modernisation.gouv.fr

6 Expliquez la phrase soulignée.

Les administrations doivent être à l'écoute de leurs usagers et mesurer leur niveau de satisfaction afin de fournir un service de qualité : il faut être dans les pas de l'utilisateur pour identifier ses besoins et ses attentes, notamment en le faisant participer à la prise de décision (gouvernance partenariale).

7 Proposez des solutions permettant d'écouter les usagers pour améliorer le service public.

Les études et les enquêtes auprès des usagers sont les premiers éléments qui permettent de mettre en œuvre l'approche consistant à écouter et améliorer la relation avec l'administration à partir des besoins de l'utilisateur. Ex. : mener des entretiens, animer des réunions de travail, mais aussi constituer des échantillons représentatifs.

C Se différencier en valorisant les ressources locales

DOC 18 Une dynamique de territoire

La valorisation des ressources locales, un des leviers du développement économique d'un territoire, soulève un intérêt grandissant de la part des élus. Celle des massifs forestiers alpins n'échappe pas à la règle. La démarche de certification Bois des Alpes, exemple unique en France, interpelle d'autres massifs. [...] Au mois d'octobre, pas moins de trois groupes d'études se sont intéressés aux moyens politiques, financiers, techniques et technologiques



développés dans la démarche de valorisation de la ressource locale certifiée Bois des Alpes par les maîtres d'ouvrage. Vitrites du savoir-faire des entreprises locales, les bâtiments construits en Bois des Alpes sont désormais de véritables témoins de la politique de mise en œuvre du bois en circuits courts. Inscrits dans le réseau de bâtiments pilotes en Bois des Alpes, les bâtiments du Vercors (maison de l'intercommunalité et maison du conseil général de l'Isère, à Villard-de-Lans), le groupe scolaire de La Rivière, et les bâtiments des Entremonts (équipement multi-activités de la communauté de communes Cœur de Chartreuse, groupe scolaire de Saint-Pierre-d'Entremont) ont été visités. Particulièrement investis dans le partage de leur expérience, les maîtres d'ouvrage ont présenté les freins, les bénéfices, les enjeux de cette démarche gagnante pour un territoire, son économie et son environnement. Les entreprises ont, quant à elles, dégagé les avantages concurrentiels et de notoriété que la certification Bois des Alpes peut générer pour leur activité [...].

www.territoiresforestiers-rhonealpes.eu

8 Repérez les ressources locales que les communes forestières de Rhône-Alpes souhaitent valoriser.

Les ressources locales que les communes forestières de Rhône-Alpes souhaitent valoriser sont constituées de son patrimoine et des ressources des massifs forestiers alpins.

9 Citez les objectifs poursuivis à travers la valorisation de ces ressources, en justifiant votre réponse.

Les communes forestières de Rhône-Alpes souhaitent faire certifier les Bois des Alpes par les maîtres d'ouvrage. Outre la gestion de services obligatoires (entretien de la voirie, des écoles...), les collectivités territoriales disposent, en matière économique ou sociale, d'opportunités de développement stratégique. Elles analysent ainsi les potentiels de développement liés aux caractéristiques locales et valorisent ensuite leurs atouts (festivals, ville d'eau et ville d'art, parc naturel, certification Bois des Alpes...).

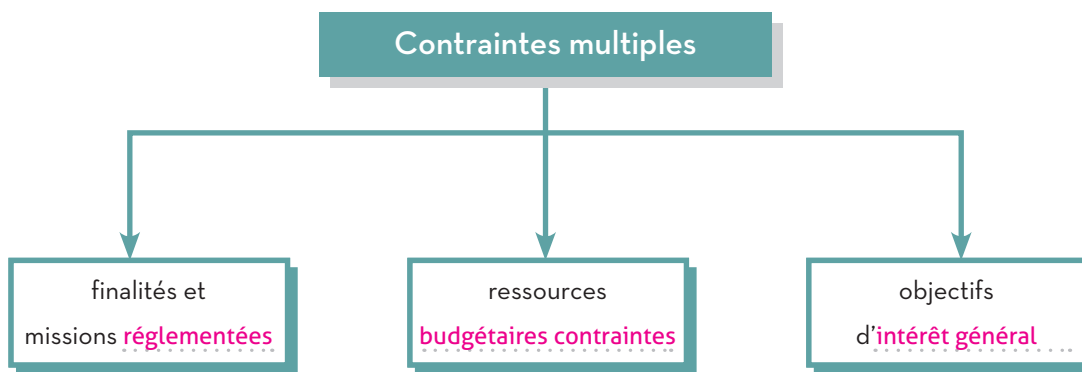
10 Montrez les enjeux de cette valorisation des ressources locales par les communes forestières de Rhône-Alpes.

Comme pour les entreprises, la démarche stratégique consiste, pour une organisation publique, à définir ce qu'elle sait faire, ce qu'elle veut faire et comment elle veut le faire. Les enjeux sont donc multiples : c'est une démarche gagnante pour son territoire, son économie et son environnement. Les entreprises dégagent les avantages concurrentiels et de notoriété que la certification Bois des Alpes peut générer pour leur activité... L'organisation publique va alors établir un diagnostic des ressources dont elle dispose et évaluer son environnement.

Groupe de pression : groupe social qui exerce une pression sur les pouvoirs publics afin de défendre ses intérêts particuliers, qu'ils soient économiques, matériels, financiers, humanitaires ou moraux.
Marge de manœuvre stratégique : ensemble des possibilités offertes à une organisation en matière de choix stratégiques.
Transfert de compétences : abandon de la part d'une entité de la gestion d'un domaine à une autre entité.
Valorisation des ressources locales : explorer de façon innovante les potentiels des territoires, et imaginer des modes de valorisation bénéficiant à chaque acteur et/ou secteur et renforçant l'attractivité.

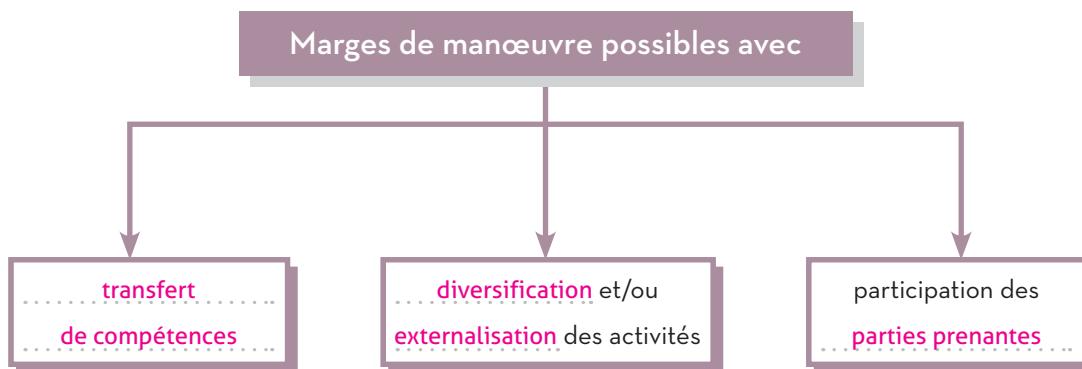
1

Une démarche stratégique contrainte



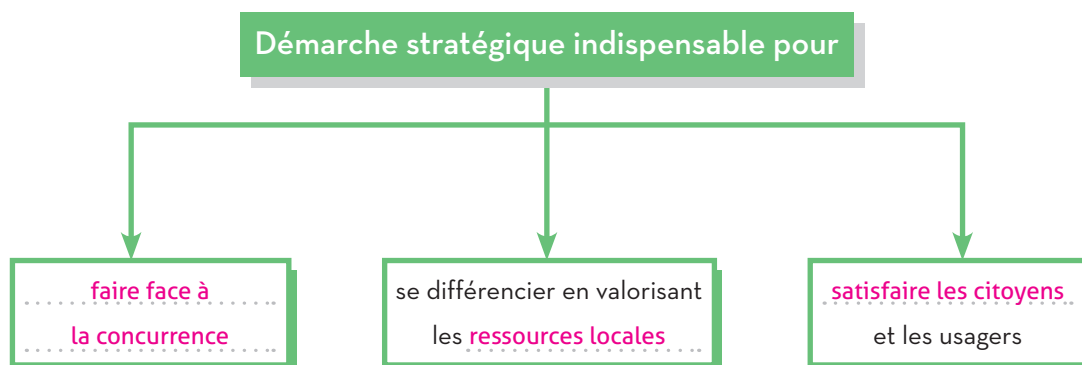
2

Des marges de manœuvre stratégiques mais limitées



3

Une démarche stratégique indispensable



TESTEZ-VOUS!

Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ? 11

1 Indiquez si chacune des affirmations est vraie ou fausse.

Affirmations	Vrai	Faux
Le transfert des compétences limite les marges de manœuvre des organisations publiques.		×
Les groupes de pression influent sur les choix stratégiques des organisations publiques.	×	
La valorisation des ressources locales permet de détenir un avantage concurrentiel.	×	
Les organisations publiques ne peuvent pas être en concurrence avec les entreprises privées.		×
Les collectivités territoriales sont libres de leurs dépenses.		×
La stratégie de l'hôpital public est encadrée par la loi.	×	
L'affectation des ressources par les organisations publiques est faite par réglementation.	×	
La valorisation des ressources locales ne procure pas d'avantages concurrentiels à la région.		×
Les actions des organisations publiques sont obligatoirement budgétées.	×	
La décentralisation consiste à transférer des compétences de l'État vers les collectivités territoriales.	×	

2 Surlignez la ou les bonnes réponses aux propositions suivantes.

1 La stratégie des organisations publiques subit des :

- a. contraintes législatives et réglementaires.
- b. contraintes budgétaires.
- c. contraintes des parties prenantes.

2 Les décideurs publics peuvent disposer d'une certaine marge de manœuvre :

- a. pour valoriser des ressources locales.
- b. sans se soucier de l'intérêt général.
- c. pour diversifier et/ou externaliser les activités.

3 Les choix stratégiques des organisations publiques :

- a. sont obligatoirement budgétés.
- b. ne sont pas contrôlés.
- c. ne sont pas encadrés par la réglementation.

4 Les organisations publiques sont en concurrence avec :

- a. d'autres organisations publiques.
- b. des entreprises privées.
- c. des associations.

ENTRAÎNEZ-VOUS!



Réforme territoriale : les pôles de compétitivité sont dans le flou

Pour les pôles de compétitivité, réforme territoriale et fusion des régions sont une opportunité afin de créer entre eux des passerelles ou des fusions, et accroître leurs compétences. Mais des incertitudes planent sur le financement.

Les 71 pôles de compétitivité que compte l'Hexagone sont à l'heure du bilan avec deux évaluations concomitantes sur leurs performances individuelles et politiques. Évaluation qui a lieu dans le cadre de la réforme des pôles dont le coup d'envoi a été lancé le 4 mars 2016 par Bercy.

Cette démarche intervient alors que la réforme territoriale, qui a élargi le périmètre et les compétences économiques des régions jusqu'à alors aux mains des départements, commence tout juste à se mettre en œuvre. « Le problème que nous rencontrons avec la loi NOTRe est que le volet financier est incomplet, estime Martial Saddier, vice-président de la région Auvergne-Rhône-Alpes, délégué aux entreprises, à l'emploi et au développement économique. Les départements ne peuvent plus assurer les dépenses car

celles-ci ont été transférées aux régions, sans qu'il y ait eu pour autant un transfert des financements. » L'investissement des départements en matière de développement économique a été évalué à 1,6 milliard d'euros, d'après l'ARF [Association des régions de France]. Celle-ci évoque 500 millions d'euros, qui devraient alors revenir aux régions afin de pallier le retrait des conseils départementaux. De même, un accord se profile avec le gouvernement pour déterminer une mesure dans la prochaine loi de finances permettant aux régions de disposer de cette somme à partir du prochain budget...

Du côté des pôles de compétitivité, ce transfert de compétences aux conseils régionaux est considéré comme « une bonne chose car les leviers d'action sont pertinents », estime Didier Frommweiller, directeur général du pôle de compétitivité Alsace Biovalley. « Pour nous, c'est une opportunité d'engager un processus de fusion avec un autre pôle de compétitivité, Elopsys, basé à Limoges, afin d'en créer un nouveau, effectif le 1^{er} janvier 2017, avec une surface d'activités plus importante », rapporte Hervé Floch, directeur général du pôle Route des lasers en région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charente.

Laure Martin, *www.lagazettedescommunes.com*, 12/05/2016

LE DÉCLIC



- Bien lire le document pour faire ressortir et repérer les circonstances qui entourent la loi NOTRe ainsi que ses effets.
- Identifier le problème posé signifie procéder à l'analyse de la situation en prenant connaissance des causes du problème.

- 1 Identifiez le problème posé par cette réforme territoriale.
- 2 Montrez les conséquences de la réforme territoriale sur les départements et les régions.
- 3 Expliquez les bénéfices de cette loi NOTRe pour les pôles de compétitivité.

Entraînez-vous ! Corrigé

Réforme territoriale : les pôles de compétitivité sont dans le flou

1. Identifiez le problème posé par cette réforme territoriale.

Le problème rencontré avec la loi NOTRe est que le volet financier est incomplet. Les départements ne peuvent plus assurer les dépenses car celles-ci ont été transférées aux régions, sans qu'il y ait eu pour autant un transfert des financements vers ces mêmes régions. Cela constitue une contrainte budgétaire pour bien assurer les dépenses des régions.

2. Montrez les conséquences de la réforme territoriale sur les départements et les régions.

La réforme territoriale (loi NOTRe) élargit le périmètre et les compétences économiques des régions au détriment des départements : c'est un transfert des compétences des départements vers les régions.

3. Expliquez les bénéfices de cette loi NOTRe pour les pôles de compétitivité.

Cette loi est une opportunité pour les pôles de compétitivité car elle leur permet d'engager des fusions avec d'autres et d'en créer un nouveau avec une surface d'activités plus importante. Elle permet aussi de rassembler des forces pour plus d'efficacité.

11 Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?

1. Une démarche stratégique contrainte

A. Une réglementation des finalités et des missions

La mise en œuvre des missions est soumise à de strictes contraintes légales et budgétaires. Cela entraîne des conséquences sur la gestion des moyens et des ressources : les dépenses et les recettes doivent ainsi être prévues au budget pour être autorisées. Les décideurs publics exercent leurs activités dans un contexte différent de celui des entreprises. Les objectifs sont fixés et hiérarchisés par les élus en fonction de considérations et de contraintes politiques, économiques et sociales. Les marges de manœuvre des organisations publiques, en application du principe de spécialisation, sont largement contraintes par des dispositions statutaires, législatives et réglementaires (les dépenses doivent être prévues au budget pour être autorisées).

La finalité des organisations publiques est de satisfaire l'intérêt général et les besoins collectifs des individus. Les stratégies mises en place par celles-ci doivent donc nécessairement répondre à cette finalité, laquelle est une contrainte pour l'organisation publique.

B. Des ressources spécifiques contraintes

Les organisations publiques ont besoin de ressources financières pour pouvoir mettre en place leurs stratégies. Ces dernières sont fortement contraintes, à la fois dans le processus de mise en place et dans leurs dotations. En effet, les ressources sont en grande partie allouées par l'État, la transmission s'effectuant dans le cadre de la loi. D'autre part, le processus de dépenses est très encadré. Les organisations publiques sont soumises aux règles de la comptabilité publique : toutes les actions engagées doivent être prévues à l'avance.

C. Des stratégies induites par la détermination d'objectifs d'intérêt général

Le respect des principes de service public (égalité, continuité et adaptabilité) est également source de contraintes réglementaires pour les organisations publiques. Ils doivent être pris en compte pour définir la stratégie de l'organisation et anticiper les évolutions qui impactent son offre. Par exemple, l'augmentation ou la baisse de la population dans une ville doit conduire celle-ci à adapter son offre de services publics (écoles, crèches, urbanisme...) tout en intégrant l'évolution des recettes que cela implique (en termes d'impôts locaux notamment).

Les organisations publiques ont pour finalité de gérer au mieux l'intérêt général dans le domaine qui est le leur (ex. : la finalité d'une commune est de satisfaire aux besoins de la population locale, la finalité de l'armée est de défendre la France, etc.).

2. Des marges de manœuvre stratégiques mais limitées

A. Diversifier les activités et externaliser en déléguant le service public

Les organisations publiques peuvent diversifier leurs activités en proposant des services accessoires à la réalisation de leurs missions centrales. Elles peuvent aussi externaliser en déléguant le service public. En effet, pour les activités qui ne font pas partie de leur cœur de mission, les organisations publiques ont le choix de les exécuter elles-mêmes ou de les faire réaliser par d'autres.

Elles peuvent aussi (pour les communes), dans le cadre d'un transfert de compétence, transférer une partie de leurs missions et compétences vers des groupements de communes, essentiellement dans le cadre de l'intercommunalité.

Ces transferts de compétences ont élargi l'autonomie accordée à certaines organisations publiques et augmenté leurs marges de manœuvre stratégique. Ainsi, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ont pour vocation de se substituer aux collectivités préexistantes sur son territoire (communes, communautés et conseil général) pour mettre en œuvre les politiques locales qui ont notamment pour objectif la valorisation des ressources locales (festivals, ville d'eau et ville d'art, parc naturel...).

B. Prendre en compte parties prenantes et groupes de pression

Les organisations publiques doivent aussi prendre en compte les différentes parties prenantes dans leur démarche stratégique et notamment les usagers et contribuables, car ce sont ces acteurs que doit satisfaire l'organisation publique. Ces acteurs peuvent se réunir en groupes de pression (groupe dont l'objectif consiste à influencer les pouvoirs publics dans un sens favorable aux intérêts de ses membres ou à l'intérêt général). Les motivations et avis de ces parties prenantes doivent donc être pris en compte par les organisations publiques dans leur démarche stratégique et peuvent devenir une contrainte pour elles.

L'intégration des parties prenantes et leur participation dans la définition des orientations stratégiques peuvent permettre à une organisation publique de répondre à sa finalité d'intérêt général et à la satisfaction des besoins collectifs, tout en évitant les blocages.

3. Une démarche stratégique indispensable

A. Faire face à la concurrence

Comme les entreprises, les organisations publiques peuvent être confrontées à des choix décisifs pour leur avenir en termes de services rendus et de ressources à mobiliser. Elles peuvent être confrontées à la concurrence d'autres collectivités (ex. : pour attirer de nouvelles entreprises) ou d'autres organisations privées (ex. : la concurrence entre les hôpitaux publics et les cliniques privées). Ainsi donc, les organisations publiques doivent mettre en place des démarches stratégiques qui s'apparentent à celles des entreprises, afin de prendre en compte cette concurrence dans la définition de leurs orientations stratégiques.

B. Satisfaire les citoyens et les usagers

Les organisations publiques sont tenues aujourd'hui de mettre en œuvre une démarche stratégique afin de satisfaire les attentes des citoyens ou des usagers dans un souci d'efficacité, voire d'efficience, dans le cadre de budgets contraints. Néanmoins, les décideurs publics disposent d'une marge de manœuvre dans la définition et la mise en œuvre d'actions dès lors que les missions sont définies dans le cadre de l'intérêt général à partir de la demande des citoyens.

C. Se différencier en valorisant les ressources locales

Une ressource n'existe que par la valeur que les gens lui reconnaissent. Elle résulte d'une construction collective, et n'existe donc pas *a priori* : elle reste potentielle tant qu'elle n'est pas activée par un projet de valorisation (ex. : du vent avant l'invention des moulins... ou des lacets de l'Alpe d'Huez avant l'invention du Tour de France !). Cette valorisation peut être marchande, ou non marchande (patrimoniale, culturelle...). Dans le contexte d'un territoire, une ressource ne se limite pas à « un produit et un usage ». La ressource est de nature systémique, composée d'un ensemble d'objets matériels et immatériels associés : ainsi, à un produit « fromage » peuvent être associés des savoir-faire particuliers, des traditions culturelles, un patrimoine culinaire, etc., pouvant chacun faire l'objet de valorisations différentes et complémentaires par différents usagers. Activer une ressource territoriale, c'est donc créer des liens de complémentarités, de synergies, entre une diversité de valorisations.

Comme pour les entreprises, la démarche stratégique consiste, pour une organisation publique à définir ce qu'elle sait faire, ce qu'elle veut faire et comment elle veut le faire. Une ressource est ce qui permet d'obtenir, de conserver ou de développer un avantage concurrentiel.

Peut-on parler de **STRATÉGIES** pour les associations ?

12



NOTIONS

- spécialisation
- diversification des ressources
- développement de l'association
- reconnaissance de l'utilité publique

Géraldine et Teddy, bénévoles à la Cravate solidaire

La Cravate solidaire est une association qui collecte auprès d'entreprises et de particuliers des tenues professionnelles pour hommes et femmes (costumes, tailleurs, chaussures...). Des conseillers en image et des recruteurs bénévoles interviennent également pour prodiguer des conseils afin de mieux maîtriser les techniques d'entretien d'embauche. L'association accompagne et favorise ainsi l'accès à l'emploi des personnes qu'elle aide.

Notre association est en difficulté, car les dons sont en baisse !

Il nous faut trouver une idée pour faire parler de nous et gagner en notoriété...

Et si on refaisait cette année une petite soirée autour de la galette des Rois ?

Oui, et sans eux, impossible de poursuivre nos actions !

Ah, oui, ce serait une belle occasion de partager un moment de convivialité avec les donateurs et de fêter tous ensemble la nouvelle année !

1 Précisez la finalité de la Cravate solidaire.

La finalité de la Cravate solidaire est de distribuer des tenues professionnelles pour accompagner et favoriser l'accès à l'emploi d'hommes et de femmes. Elle aide les bénéficiaires en leur fournissant des conseils pour maîtriser les techniques d'entretien d'embauche.

2 Analysez l'objectif de la petite soirée autour de la galette des Rois.

L'objectif est multiple : surmonter cette période difficile, gagner en image et en notoriété, recruter de nouveaux adhérents et bénévoles, pérenniser et diversifier ses ressources... et *in fine* se développer.

ITINÉRAIRE BIS



VIDÉO

La stratégie de l'association
Les enfants de Don Quichotte

<http://tinyurl.com/h793gw3>

2'19



3

Identifiez et expliquez l'objectif de l'association à travers cette action médiatique.

L'objectif est de remettre la question du logement et des sans-abri dans le débat politique, au moment des élections.

Suite à une action spectaculaire et très médiatique, et en trois semaines seulement, elle a réussi à atteindre cet objectif afin de faire « bouger » la loi.

1

Les marges de manœuvre des associations

A Des stratégies limitées à la réalisation de l'objet social

DOC 1 Un objet déterminé

L'objet de l'association est l'activité pour laquelle elle a été constituée. C'est la cause de l'engagement des fondateurs et des adhérents, en d'autres termes les motifs ayant incité ces derniers à constituer une association ou à y adhérer. La rédaction de l'objet de l'association est d'importance car elle détermine la capacité juridique

de l'association à agir. L'association ne peut valablement agir que dans les limites de son objet social, autrement ses actes seront nuls. C'est la raison pour laquelle il convient d'apporter une très grande attention à la définition de l'objet statutaire. L'objet doit être précis, détaillé et évolutif.

© Foucher

DOC 2 Un objet autre que le partage des bénéfices

L'objet de l'association doit être autre que le partage des bénéfices entre ses membres. De plus, l'activité de l'association ne doit pas enrichir directement ou indirectement l'un de ses membres.

© Foucher

- 1 Expliquez la phrase soulignée. Tous les actes accomplis pour le compte de l'association par son représentant (ne rentrant pas dans son objet social ou ne favorisant pas sa réalisation) peuvent être déclarés nuls.
- 2 Montrez l'importance de l'objet social pour une association. Sa rédaction est d'importance, car elle détermine la capacité juridique de l'association à agir. L'objet doit être précis, détaillé et évolutif.

DOC 3 Les conséquences d'un « objet sportif »

Le sport est devenu l'une des principales activités de loisirs des Français et représente le premier secteur associatif en nombre de structures. On compte d'ailleurs près de 300 000 associations en lien avec le sport, dont 180 000 affiliées au Comité national olympique et sportif [français] (CNOSF).

De fait, toute association légalement formée et déclarée peut avoir un objet social qui a un rapport avec le sport. Cependant, cet objet sportif ne produit pas forcément des conséquences juridiques spécifiques. [...] Signalons également que l'objet sportif n'est pas toujours synonyme de pratique d'un sport. [...] En revanche, l'objet sportif peut avoir des conséquences juridiques sur l'association dès lors qu'il est question d'embaucher des entraîneurs, d'encadrer des jeunes, de participer à des compétitions ou de les organiser, etc. Dans ces situations, il s'agit alors de créer et gérer une « association sportive » au sens strict, ce qui nécessite une affiliation à une fédération sportive. [...]



www.associatheque.fr

- 3 Précisez l'objet social d'une association sportive légalement formée et déclarée et les conséquences sur son activité. L'objet social d'une association sportive doit avoir un rapport avec le sport, sans être toutefois nécessairement en lien avec la pratique d'un sport.
- 4 Donnez un exemple. Les associations de supporters connaissent quelques règles légales particulières destinées à les contrôler et à prévenir les violences ou les faits d'incitation à la haine raciale lors des matchs.

B Des contraintes pour pérenniser les ressources financières

DOC 4 Repères sur les budgets des associations

- Budget du secteur associatif : 85 milliards d'euros
- Origine des ressources :
 - Publiques :
 - Communes : 11,5 %
 - Départements : 12,3 %
 - Régions : 3,5 %
 - État : 11,3 %
 - Union européenne : 1,1 %
 - Organismes sociaux : 6,7 %
 - Autres financeurs publics : 3,2 %
 - Privées :
 - Ventes aux usagers : 35,8 %
 - Dons, mécénat et fondations : 4 %
 - Cotisations : 10,7 %
 - Valorisation du bénévolat : 39,5 milliards d'euros (2 % du PIB)
 - Ressources humaines : 16 millions de bénévoles soit 1,7 milliard d'heures ; 1,8 million de salariés ; 1,5 million d'ETP [équivalent temps plein].

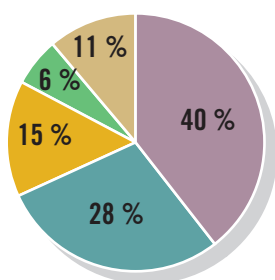
Enquête CNRS-Centre d'économie de la Sorbonne,
Le paysage associatif français, 2011-2012

5 Classez ces ressources en fonction de leur origine (ressources propres et ressources externes à l'association).

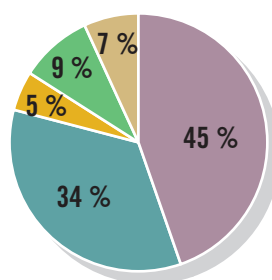
Les ressources propres : elles peuvent être non commerciales (cotisations, apports matériels par les membres, placements financiers...) ou commerciales (prestations de services facturées), ventes de biens (revues...), produits de manifestations (concerts, kermesses...). Les ressources externes sont : mécénat, donations et legs, dons manuels, subventions, bénévolat.

DOC 5 L'Association française du syndrome de Rett (AFSR) vous rend des comptes

Comment sont utilisés vos dons ?



D'où vient notre argent ?



Recherche
Soutien aux familles
Faire connaître le RTT

Frais de collecte
Frais de gestion

Dons et legs collectés
Manifestations et collectes
Adhésions

Subventions
Autres produits

ITINÉRAIRE BIS



Données personnelles :
mais à quoi sert la Cnil ?

<http://tinyurl.com/nlx2vvt> 2'07



www.afsr.fr

6 Citez les ressources de l'AFSR.

L'association AFSR reçoit des fonds publics, des dons et des legs, des cotisations et des produits de la vente et de la collecte. On remarque que la quasi-majorité de ses ressources vient des donateurs, des legs (ressource externe) et des manifestations (ressources internes à l'association).

7 Montrez les contraintes qui pèsent sur ces ressources.

L'association fait surtout appel à des bailleurs de fonds. Pour cela, elle doit rendre des comptes afin de conserver leur confiance et rassurer ses financeurs pour continuer d'accéder aux financements : le but final est la pérennisation de ses ressources et/ou le développement de ses projets.

DOC 6 La Société protectrice des animaux (SPA)

Créée en 1845 et reconnue d'utilité publique en 1860, [la SPA] agit quotidiennement pour assurer la protection et la défense des animaux. Elle gère des refuges, des fourrières, ainsi que des dispensaires de soins aux animaux. Elle intervient aussi contre les mauvais traitements aux animaux à l'aide d'un réseau de délégués-enquêteurs bénévoles et d'inspecteurs qui travaillent en lien avec la direction de l'association afin de poursuivre en justice les personnes suspectées de mauvais traitements envers les animaux.



Comment nous aider ?

- Participez

Aidez-nous à mener à bien nos missions ! La SPA vit principalement de la générosité du public et compte donc sur votre soutien pour secourir, défendre et protéger les animaux.

- Adoptez

Venez découvrir les animaux de nos refuges et permettez à l'un d'entre eux d'être adopté et de passer le reste de sa vie dans une famille bienveillante !

- Rejoignez-nous

Vous souhaitez nous aider en nous accordant du temps et en partageant votre passion et votre savoir-faire ? Alors rejoignez les 3 000 bénévoles de la SPA !

www.la-spa.fr

DOC 7 Panini et la SPA poursuivent leur partenariat en faveur de la cause animale

Pour la deuxième année consécutive, la collection de stickers « Amici Cuccioli, nos petits animaux » et la SPA s'associent pour contribuer à la sensibilisation des petits et des grands au bien-être des animaux. À travers cette collection, Panini souhaite sensibiliser les enfants à la protection des animaux et de l'environnement. C'est dans ce cadre que Panini s'est engagé auprès de la SPA dès octobre 2015. Déjà 110 000 € ont été versés pour réaliser des projets importants pour l'association. En 2015-2016, l'équivalent de 180 000 repas ont été offerts aux chiens et chats des refuges. Avec cette deuxième collection

réalisée en partenariat, les collectionneurs contribueront à la protection de 10 000 chiens des refuges de la SPA contre les maladies par la vaccination. [...]

Main dans la main pour aller plus loin

Panini et la SPA s'associent et prendront la parole dans les prochains mois auprès des enfants avec différentes opérations : des kits pédagogiques destinés aux écoles, l'accueil des familles dans les refuges de la SPA, un partenariat avec deux médias famille et jeunesse, avec lesquels l'album sera offert.

www.la-spa.fr

8 Caractérisez l'organisation SPA et son objet social.

La Société protectrice des animaux est une association à but non lucratif, reconnue d'utilité publique, fondée en 1845 et chargée de la prévention de la cruauté envers les animaux.

9 Indiquez ses moyens pour agir et montrez comment la SPA les pérennise.

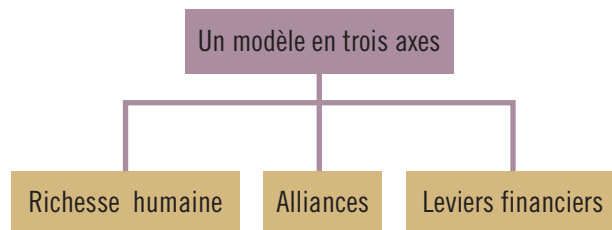
La SPA vit principalement de la générosité du public (dons), des subventions publiques et du travail des bénévoles. Pour cela, la SPA mène des campagnes de communication et de sensibilisation, notamment dans les médias et sur son site Internet. La SPA agit aussi dans le cadre de partenariats (ici avec Panini) pour plus d'efficacité : ce partenariat lui permet de gagner en notoriété auprès des enfants et de développer ses ressources.

2

Les axes de développement

A Diversifier les activités, développer et mobiliser des ressources

DOC 8 Le modèle socio-économique associatif



[...]

Richesse humaine

Principale ressource de l'association [...]. Selon l'implication des bénévoles, des salariés et/ou des volontaires, le modèle économique ne se structure pas de la même manière. Par exemple, pour les

associations employeuses, la masse salariale est généralement le premier poste de coûts. [...]

Alliances

[...] La stratégie d'alliances de l'association impacte significativement son modèle. Sa capacité à réaliser son action en synergie avec d'autres, voire à mutualiser les moyens, a en effet une influence très forte sur ses besoins et la manière de capter les ressources nécessaires. [...]

Leviers financiers

[...] L'axe financier doit prendre en compte des besoins : l'investissement et le financement de l'activité. [...]

www.fonda.asso.fr

DOC 9 Des modèles socio-économiques moins dépendants de la puissance publique

Échange entre Nadia Bellaoui, présidente de la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), et Christian Sautter, président de France active.

• Quels sont les besoins du secteur associatif en matière de financement ?

N. Bellaoui : [...] Pour développer leurs activités, elles [les associations] ont besoin de consolider leurs modèles économiques et de s'appuyer sur des outils financiers indispensables à leur croissance. Pour pouvoir gérer les décalages de paiement de leurs financeurs mais aussi investir et innover, elles ont notamment besoin de se constituer des fonds propres. [...]

C. Sautter : L'équation que les associations ont à résoudre est donc la suivante : comment faire plus avec autant, ou comment faire autant avec moins.

• Quels sont les défis à relever pour le monde associatif ?

N. Bellaoui : [Les associations] [...] doivent [...] réinventer des modèles socio-économiques moins dépendants de la puissance publique. Deux exemples : si la législation leur est (encore ?) favorable, tout reste à faire pour développer une culture du don et du mécénat en France. De même, nous aurons certainement de plus en plus souvent recours au bénévolat et si nous pouvons compter sur l'engagement des Français, nos organisations devront se transformer pour leur faire plus de place. Le deuxième défi à relever pour l'avenir des associations sera de réussir à mieux travailler entre elles et avec d'autres acteurs, à se situer dans une posture de coopération avec les collectivités territoriales et avec l'ensemble des acteurs sur les territoires tels que les entreprises et les universités.

Marie Lamy, Jurisassociations, n° 477, 15/04/2013

1 Expliquez sur quoi une association peut s'appuyer afin de se développer et donnez des exemples.

Une association peut se développer grâce à son capital humain (bénévoles, salariés et/ou volontaires, par exemple au sein de la SPA), soit en nouant des partenariats gagnant-gagnant (ex. : la SNCF et les pièces jaunes), soit via sa capacité à promouvoir les sources de financement (ex. : Téléthon).

2 Repérez et justifiez le mode de financement le plus porteur pour les associations.

Suite à une baisse des subventions publiques, les associations doivent chercher et/ou développer d'autres modes de financement. Les plus porteurs sont le développement du mécénat et des alliances, notamment avec des entreprises soucieuses de la RSE, et le bénévolat. Cette stratégie leur permet de pérenniser leurs ressources et de se développer en s'adaptant au nouveau contexte.

DOC 10 Les activités du SPF

Accès à la culture, aux vacances, aide alimentaire, vestimentaire, accès aux droits, prévention pour la santé, aide au logement, conseil juridique... : les missions accomplies par les 80 000 bénévoles du Secours populaire couvrent de très nombreux domaines, portés par la volonté d'accompagner les personnes aidées dans une démarche globale, s'appuyant sur les valeurs de l'éducation populaire. Aussi ce bilan d'activités est-il le bilan de tous les bénévoles de l'association qui accomplissent en France et au-delà des frontières un travail remarquable, fondé sur des valeurs fortes.

www.secourspopulaire.fr

ITINÉRAIRE BIS

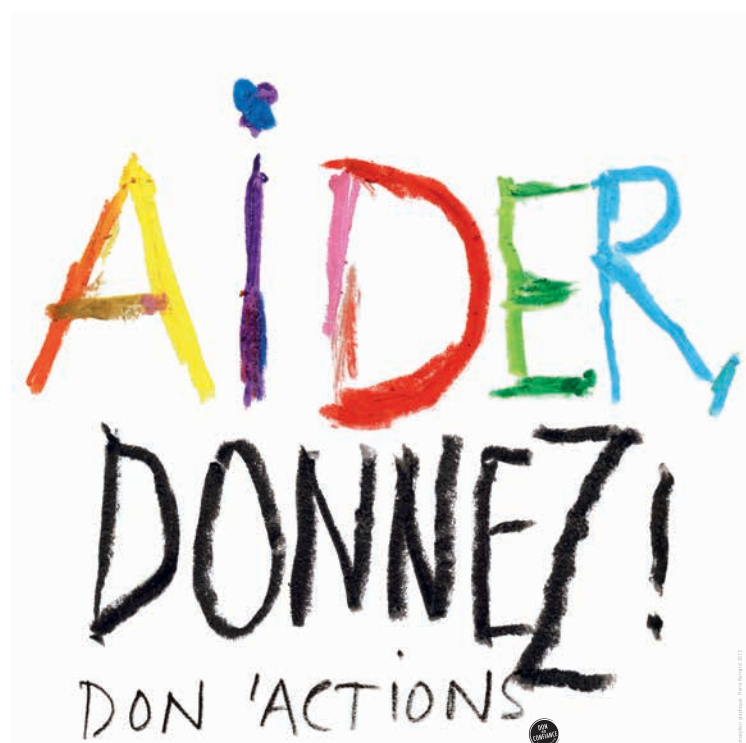


VIDÉO



Kinder soutient la chasse aux œufs solidaire du Secours populaire

<http://tinyurl.com/hpocez9> 1'39



Les 80 000 bénévoles du Secours populaire donnent leur temps généreusement. Aidez-les à recueillir les fonds nécessaires pour agir.



www.secourspopulaire.fr

3 Expliquez la stratégie de diversification de l'association SPF.

Pour faire face aux nouveaux défis économiques, les associations peuvent mettre en place des stratégies de diversification, en développant de nouvelles activités qui vont leur permettre d'augmenter leur notoriété et les services proposés.

Tout au long de son existence, le Secours populaire a développé de nouvelles activités pour augmenter sa notoriété et les services proposés.

Exemple : accès aux savoirs et à la culture, accompagnement des enfants, partenariat avec Ferrero, etc.

4 Déterminez comment l'association SPF développe ses ressources.

Le Secours populaire noue des partenariats avec des acteurs privés ou publics afin de développer ses ressources et sa notoriété, par exemple avec Ferrero (Kinder).

B Acquérir la reconnaissance d'utilité publique

DOC 11 Recevoir des donations et des legs

Les associations reconnues d'utilité publique peuvent percevoir, en plus des dons manuels, des donations et des legs. [...] Les dons manuels effectués à une association qualifiée d'organisme d'intérêt général, permettent à leurs auteurs d'obtenir une réduction de 66 % de la somme versée dans la limite de 20 % de leur revenu imposable. Autrement dit, un don de 100 euros ne coûte que 34 euros au donneur.

www.assistant-juridique.fr



DOC 12 La procédure de reconnaissance

Objet : agir dans un but d'intérêt général. Œuvrer en faveur de l'éducation ou de l'environnement peut ainsi être reconnu comme étant d'intérêt général.

L'association doit adresser sa demande auprès du ministère de l'Intérieur. Le ministère de l'Intérieur s'adresse aux ministères concernés par l'action

de l'association aux fins d'obtenir leur avis. Si ces derniers sont favorables, le ministère de l'Intérieur se tourne vers le Conseil d'État pour recueillir son avis. Le Conseil d'État peut prendre un décret portant reconnaissance d'utilité publique. Celui-ci est alors publié au *Journal officiel*.

© Foucher

DOC 13 Les fonds de l'AFM

L'AFM, l'Association française contre les myopathies, est une association française de malades et parents de malades créée en 1958 et reconnue d'utilité publique depuis 1976.

Initialement consacrée aux seules maladies neuromusculaires, l'AFM soutient désormais un large ensemble de maladies génétiques.

L'AFM est organisatrice du Téléthon en France depuis 1987. Ce média est le principal vecteur de communication de l'association et lui rapporte la majeure partie de ses fonds.

© Foucher

5 Expliquez le titre du doc 12 et les termes soulignés dans le doc 13.

L'AFM est une association reconnue d'utilité publique. Cette reconnaissance lui permet d'accéder à certains avantages : ainsi, elle est autorisée à recevoir des donations et des legs. Ainsi, l'association peut diversifier ses ressources financières et se procurer des nouvelles ressources. Cette reconnaissance valorise son activité (image...) et lui donne une légitimité et un label. Mais elle peut être retirée à tout moment.

6 Identifiez qui a accordé la reconnaissance d'utilité publique.

C'est le ministère de l'Intérieur, par décret, après avis des ministères concernés et du Conseil d'État. L'association doit avoir un but d'intérêt général et entreprendre des actions utiles dans son domaine d'activité. Les associations à but politique, confessionnel ou économique ne peuvent être reconnues d'utilité publique.

A L'obligation de rendre des comptes

DOC 14 Organisme bénéficiant de dons



Lors du contrôle auquel elle a procédé sur les exercices 2007 à 2010, la Cour a constaté que l'association respecte globalement la réglementation qui s'applique à la construction des comptes d'emploi des ressources collectées par les organismes qui font appel à la générosité du public. [...]

1 Greenpeace (littéralement « paix verte ») est une ONGI de protection de l'environnement présente dans plus de quarante pays à travers le monde. La Cour des comptes demande à l'ONG de rendre compte plus fidèlement de l'emploi de ses fonds.

www.greenpeace.org

Le mouvement Greenpeace¹ revendique le fait de n'être financé que par des personnes physiques et refuse toute subvention provenant de personnes publiques ou d'entreprises : la Cour a, en effet, constaté, lors de son enquête, que cette règle de principe est respectée par Greenpeace France. [...]

Pour rendre compte à ses donateurs de l'emploi qu'elle fait de leurs dons, Greenpeace France publie sur son site Internet à la fois ses comptes, les comptes d'emploi des ressources qu'elle collecte, ses rapports financiers et les rapports de son commissaire aux comptes – ce que ne font pas tous les organismes qui font appel à la générosité du public.

ITINÉRAIRE BIS



Médecins sans frontières vous rend des comptes

<http://tinyurl.com/jjvqmdl> 2'34

1 Expliquez comment l'association Greenpeace France rend des comptes au public.

Le public et les donateurs de Greenpeace France peuvent s'informer régulièrement sur le site Internet de l'association. En effet, cette dernière met à leur disposition les emplois faits des ressources collectées ainsi que des rapports financiers sur ses engagements. Le but est de gagner davantage la confiance des donateurs, en leur montrant l'utilité de leur engagement pour les causes de Greenpeace, mais aussi dans un souci de transparence.

2 Expliquez pourquoi la Cour des comptes procède au contrôle de l'association Greenpeace France.

Le contrôle de la Cour des comptes sur Greenpeace s'exerce au titre de l'emploi des dons collectés par appel à la générosité publique. Le but est de savoir si Greenpeace respecte la réglementation qui s'applique à la construction des comptes d'emploi des ressources collectées par les organismes qui font appel à la générosité du public (dons...).

B La mise en place d'un contrôle stratégique

DOC 15 Les objectifs stratégiques de la fédération IFRC

La Stratégie 2020 exprime la détermination collective de l'IFRC¹ à mieux surmonter les grands défis auxquels l'humanité sera confrontée au cours de la prochaine décennie. [...] Au cours des dix prochaines années, la Fédération internationale s'attachera, collectivement, à réaliser les objectifs stratégiques suivants :

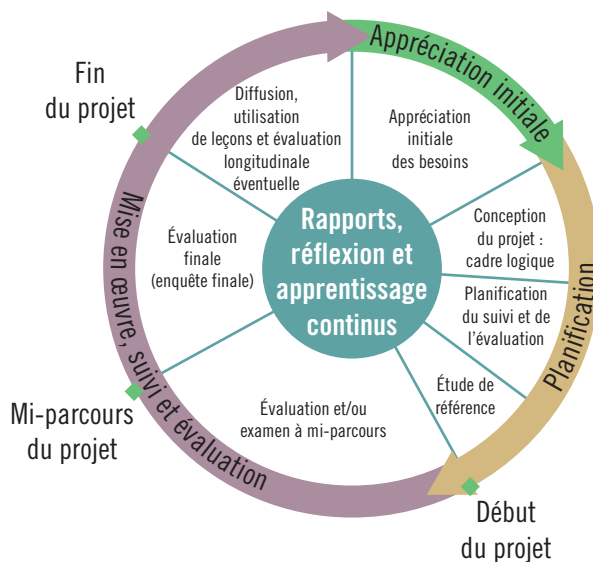
1. sauver des vies, protéger les moyens d'existence et renforcer le relèvement après les catastrophes et les crises ;

2. promouvoir des modes de vie sains et sûrs ;
3. promouvoir l'intégration sociale et une culture de non-violence et de paix. [...]

1 La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC) est une organisation humanitaire internationale, souvent connue sous le nom de Croix-Rouge ou de Croissant-Rouge.

www.ifrc.org

DOC 16 Activités clés de suivi et d'évaluation et cycle du projet/programme



www.ifrc.org

DOC 17 Bonnes pratiques en matière de suivi au sein de l'IFRC

Le suivi devrait être systématique, fondé sur des indicateurs et des hypothèses prédéterminés. Le suivi devrait être mené en temps opportun, afin que l'information puisse être utilisée facilement...

© Foucher

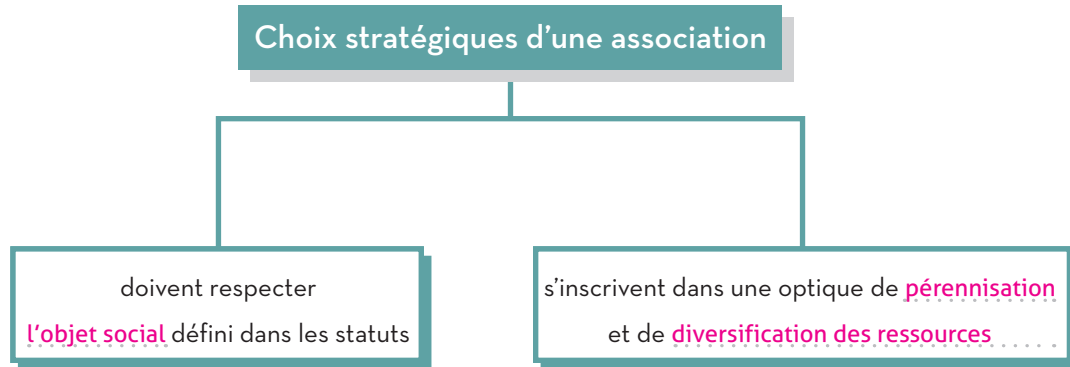
3 Précisez la démarche suivie pour le contrôle stratégique au sein de l'IFRC. Plusieurs phases : l'appréciation, la planification en début du projet puis la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation en cours et en fin du projet. Le suivi et le contrôle sont fondés sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

4 Commentez le diagramme représentant les activités clés de suivi, d'évaluation et de cycle du projet ou programme à l'IFRC.

Le diagramme donne un aperçu des étapes usuelles et des activités clés de planification, de suivi, d'évaluation et de compte rendu de projets ou programmes. Chaque projet ou programme varie selon le contexte local et les besoins. Tel est le cas notamment des opérations d'urgence, dans lesquelles la mise en œuvre du projet ou du programme peut commencer immédiatement, avant l'évaluation et la planification types dans une initiative de développement à long terme.

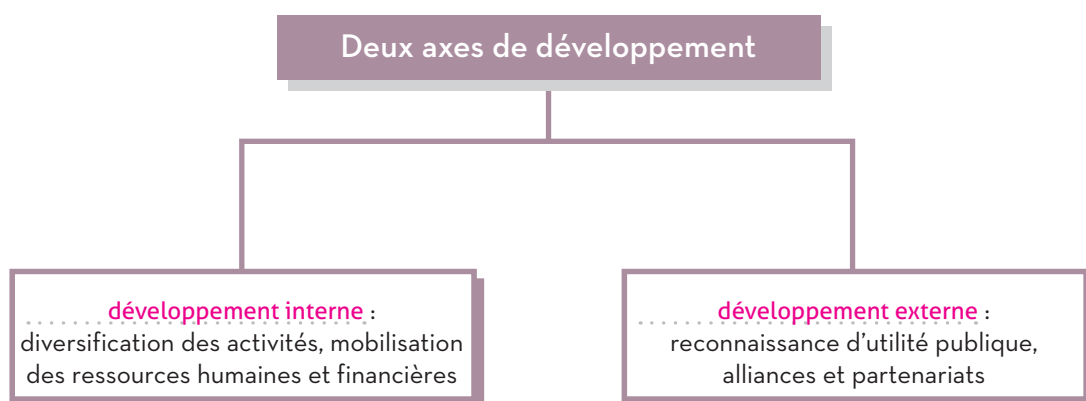
1

Les marges de manœuvre des associations



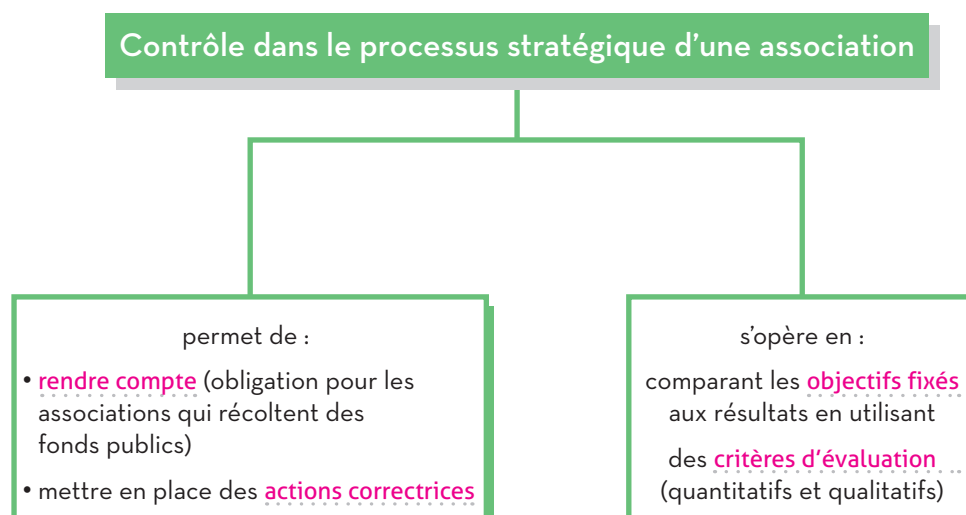
2

Les axes de développement



3

Le contrôle des performances



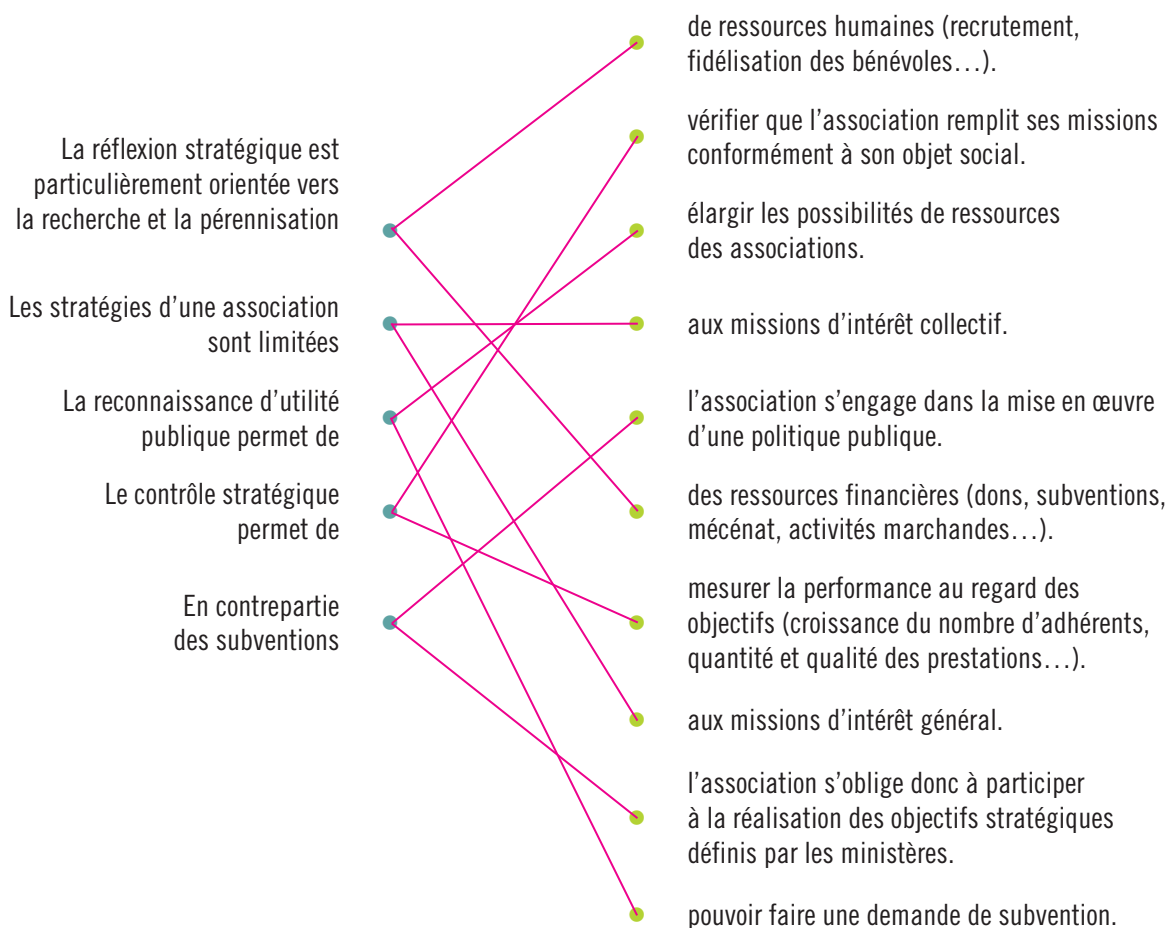
TESTEZ-VOUS!

Peut-on parler de stratégies pour les associations ? 12

1 Cochez la bonne réponse.

Affirmations	Vrai	Faux
L'association ne peut agir en dehors de son objet social.	×	
L'association peut créer de nouvelles activités.	×	
La reconnaissance d'utilité publique peut être une source de financement.	×	
La pérennité et le développement de l'association ne sont pas liés aux choix stratégiques de l'association.		×
À chaque objet social, une seule stratégie possible.		×
Une association non déclarée peut recevoir des dons.		×
Un contrôle stratégique n'est pas obligatoire dans une petite association.		×
Une association recevant des fonds publics n'est pas obligée de rendre des comptes.		×
Une association ne peut pas nouer des alliances et des partenariats avec des entreprises privées.		×
Les cotisations sont les seules ressources d'une association.		×

2 Reliez chacune des notions à la proposition correspondante.



ENTRAÎNEZ-VOUS!



Les associations au régime sec

DOC 1 Les subventions aux associations

C'est sur les subventions aux associations que s'est centré en 2015 l'effort de réduction des dépenses des communes.

Dans son quatrième rapport sur les finances publiques locales, rendu public le 10 octobre 2016, la Cour des comptes confirme l'intuition que les subventions aux associations ont servi de principale variable d'ajustement aux communes confrontées à l'impérieuse nécessité de réduire leurs dépenses. [...] Une diminution notable des subventions de fonctionnement

« En 2015, pour la première fois, les subventions de fonctionnement versées par les communes ont diminué (- 2,3 % soit - 150 M€), tout particulièrement les subventions aux associations et autres personnes de droit privé. Cette diminution notable se vérifie dans toutes les strates de communes mais à un degré moindre dans les villes de plus de 100 000 habitants (- 0,34 %). Souvent, elle a porté sur les subventions aux associations culturelles et sportives. D'après l'Association des petites villes de France (APVF), près de 50 % des petites villes ont opéré en 2015 des coupes budgétaires dans le domaine culturel. Quarante-sept petites villes auraient renoncé à organiser certains événements culturels... »

Michel Abhervé, Alternatives économiques, 12/10/2016

DOC 2 Les associations, entre mutations et crise économique

[...] Enquête menée en collaboration avec le CNRS-Centre d'économie sociale auprès du secteur associatif [...]

Le secteur associatif n'a pas été épargné par la crise économique, l'un des effets majeurs étant la raréfaction des ressources au moment où les besoins de solidarité explosent. [...] Les ressources privées – dons, mécénat et surtout ventes aux usagers

– représentent le plus grand soutien des associations avec une croissance deux fois plus rapide que les ressources publiques. [...]

Pour 16 % des associations, la recherche de financements alternatifs qui s'appuierait sur une augmentation de la part des usagers n'est pas la solution, leur solvabilité étant de plus en plus fragile. [...]

www.directgestion.com

LE DÉCLIC



- Un problème découle d'une différence entre une situation attendue par l'organisation et une situation réelle.
- Pour présenter les solutions possibles, vous pouvez les hiérarchiser : impact, coût, faisabilité, opportunité...

- 1 Précisez les associations qui peuvent recevoir des subventions publiques.
- 2 Identifiez le problème principal qui se pose au secteur associatif.
- 3 Analysez les choix stratégiques qui peuvent être mis en place pour remédier à la baisse des subventions.
- 4 Présentez les solutions possibles pour ces organisations afin de pérenniser leurs ressources et de se développer.

Entraînez-vous ! Corrigé

Les associations au régime sec

1. Précisez les associations qui peuvent recevoir des subventions publiques.

Ce sont les associations déclarées. La subvention doit être demandée par les instances dirigeantes. Elle doit concerner : un projet d'intérêt général, conçu, porté et réalisé par l'association, ou une action de formation des bénévoles. La subvention peut être de fonctionnement (couvrir les charges et frais divers) ou d'investissement. Les administrations et les collectivités publiques disposent d'un pouvoir discrétionnaire pour accorder ou refuser une subvention.

2. Identifiez le problème principal qui se pose au secteur associatif.

Le principal problème de toutes les associations réside dans un choix stratégique qui leur permet de pérenniser et de développer leurs activités et leurs ressources. Or, les associations sont incontestablement fragilisées aujourd'hui par un double contexte de mutations et de crise économique. Elles se heurtent en particulier à d'importantes difficultés liées à la raréfaction et la transformation des financements publics. Elles ont également d'importantes difficultés à trouver et conserver les salariés et les bénévoles qui ont les compétences nécessaires, dans le contexte d'encadrement croissant de l'activité et de forte professionnalisation que connaît le secteur pour survivre et lutter contre la concurrence.

3. Analysez les choix stratégiques qui peuvent être mis en place pour remédier à la baisse des subventions.

Il s'agit de stratégies adaptées au nouveau contexte et d'une maîtrise de la gestion et de gouvernance, notamment pour les associations culturelles et sportives. Pour 16 % des associations, la recherche de financements alternatifs qui s'appuierait sur une augmentation de la part des usagers n'est pas la solution, leur solvabilité étant de plus en plus fragile. Aussi, la diminution de l'aide publique est une menace.

4. Présentez les solutions possibles pour ces organisations afin de pérenniser leurs ressources et de se développer.

Les ressources privées – dons, mécénat et surtout ventes aux usagers – représentent le plus grand soutien des associations aujourd'hui avec une croissance deux fois plus rapide que les ressources publiques.

12

Peut-on parler de stratégies pour les associations ?

1. Les marges de manœuvre des associations

A. Des stratégies limitées à la réalisation de l'objet social

L'objet de l'association est l'activité pour laquelle l'association a été constituée. C'est la cause de l'engagement des fondateurs et des adhérents, en d'autres termes les motifs ayant incité ces derniers à constituer une association ou à y adhérer.

La rédaction de l'objet de l'association est d'importance car elle détermine la capacité juridique de l'association à agir. C'est le principe de spécialité.

L'association ne peut valablement agir que dans les limites de son objet social : tous les actes accomplis pour le compte de l'association par son représentant et qui ne rentreraient pas dans son objet social ou qui ne favoriseraient pas sa réalisation peuvent être déclarés nuls. C'est la raison pour laquelle il convient d'apporter une très grande attention à la définition de l'objet statutaire. L'objet doit être précis, détaillé et évolutif.

B. Des contraintes pour pérenniser les ressources financières

Les organismes sans but lucratif ont régulièrement besoin de faire appel à des bailleurs de fonds pour pérenniser les ressources associatives et développer leur projet. Ces bailleurs de fonds (État, organismes, institutions, associations, banques, etc.) sont alors de véritables partenaires.

Conserver la confiance et rassurer ces financeurs sont deux éléments clés permettant d'accéder aux financements. Cela nécessite de répondre aux critères de sélection des bailleurs de fonds.

2. Les axes de développement

A. Diversifier les activités, développer et mobiliser des ressources

Les associations ont généralement un principe de spécialisation qui correspond à leur finalité. Toutefois, en développant et/ou en diversifiant leurs activités ou en créant de nouvelles, en mobilisant des ressources humaines et financières (développement interne), les associations gagnent en notoriété et ainsi proposent plus de services. Ces associations peuvent aussi nouer des alliances et partenariats (développement à l'externe) avec des acteurs privés ou public afin de développer leurs ressources et leur notoriété.

B. Acquérir la reconnaissance d'utilité publique

Une association loi 1901 déclarée peut être reconnue d'utilité publique, par décret en Conseil d'État. Cette reconnaissance permet à l'association d'accéder à certains avantages, notamment les donations et les legs, de disposer d'une capacité juridique plus étendue que celle des associations simplement déclarées. Mais elle peut être retirée à tout moment.

Les associations déclarées peuvent faire l'objet d'une reconnaissance d'utilité publique leur permettant de jouir de la grande capacité juridique moyennant toutefois, en contrepartie, un contrôle de l'autorité publique. La loi du 31 juillet 2014, relative à l'économie sociale et solidaire (ESS), a élargi la capacité juridique des associations reconnues d'utilité publique. Au printemps 2016, près de 1 900 associations bénéficient de ce statut.

3. Le contrôle des performances

A. L'obligation de rendre des comptes

Pour une association, on distingue traditionnellement les différentes catégories de parties prenantes suivantes :



Les associations qui reçoivent des fonds publics doivent rendre des comptes à l'État. Toutefois elles doivent aussi rendre des comptes aux financeurs, aux bénévoles, au public dans son ensemble. En effet, les parties prenantes attendent des résultats et de la transparence.

B. La mise en place d'un contrôle stratégique

Comme les autres organisations, une association doit effectuer un contrôle stratégique pour s'assurer que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés, et ainsi mesurer leur performance socio-économique, tant du point de vue de l'efficacité de la gestion que de la qualité du service rendu aux usagers. Si ce n'est pas le cas, il est alors indispensable que l'association mette en œuvre des actions correctrices (ex. : révision des objectifs, des moyens à mettre en œuvre, redéfinition de la stratégie). Ce contrôle stratégique s'appuiera sur des indicateurs quantitatifs (évolution du nombre d'adhésions, quantité de prestations fournies...) et qualitatifs (enquête de satisfaction, couverture du territoire, diversité des publics accueillis...).

Les stratégies d'Orange pour pérenniser ses activités

À l'aide de vos connaissances et des ressources documentaires jointes, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes.

- 1 Caractérisez l'organisation d'Orange.
- 2 Identifiez les finalités d'Orange.
- 3 Trouvez les forces sur lesquelles l'organisation peut s'appuyer.
- 4 Justifiez l'option stratégique choisie par Orange.
- 5 Analysez les choix stratégiques réalisés par Orange pour l'avenir.
- 6 Montrez que ces choix stratégiques mettent le groupe à l'abri d'une privatisation.

Document 1

La privatisation

La privatisation est l'opération qui consiste, pour une organisation, à transférer tout ou partie de ses activités du secteur public au secteur privé. Cette action permet une plus grande indépendance vis-à-vis de l'État, de s'ouvrir à la concurrence ou d'apporter une flexibilité supplémentaire à ces organisations. Certaines personnes peu favorables aux privatisations peuvent être rassurées par le rôle de l'État dans le cadre des missions réalisées et voient parfois d'un mauvais œil une privatisation. Elles considèrent que certains secteurs ne doivent pas appartenir au secteur privé mais qu'ils doivent être gérés et soumis à l'autorité de l'État.

© Foucher

Document 2

Les chiffres clés d'Orange

Orange

40,2
milliards d'euros de chiffre d'affaires
260
millions de clients
157,000
salariés
445,000
kilomètres de câble sous-marins

5,000

salariés dédiés à l'innovation

Mobile

28

pays



201

millions de clients

18

millions de clients 4G
en Europe

- 5 millions en Espagne
- 8 millions en France

6,930

brevets en portefeuille

221

dépôts en 2015

726

MC investis en 2015

Des centres de recherche dans 12 pays



Certifications

- Certification ISO 9001 sur la gestion de la qualité 2011
- Gestion des services de certification ISO 20000 (*ITIL Foundation*)
- Certification ISO 27001 sur la gestion de la sécurité
- Certification ISO 14001 sur le management environnemental

www.orange-business.com

Document 3

Le PDG d'Orange serein pour l'avenir

Dans une interview à *Capital*, le PDG d'Orange explique qu'une sortie du capital de l'État ne mettrait pas l'opérateur en danger. Stéphane Richard se montre serein sur la situation d'Orange, où il exerce son second mandat comme PDG. Notamment sur la place de l'État à son capital, aujourd'hui de 23 %. Le candidat François Fillon laisse le sujet en suspens, mais dit souhaiter privatiser « là où la partici-

pation de l'État ne sert à rien ». Et a-t-elle en effet du sens ici, alors que l'Arcep [Autorité de régulation des communications électroniques et des postes] mène déjà à la baguette tous les opérateurs confondus ? Diplomate, Stéphane Richard n'en serait pas ému : « Je vis très bien avec l'État actionnaire, mais sa sortie ne nous mettrait pas en danger, et ça viendra forcément ». [...]

Benoît Berthelot, *www.capital.fr*, Prisma Media, 23/12/2016

Document 4

Orange se lance dans la banque

Cette fois, ça y est, Orange Bank n'est plus une simple déclaration d'intention, mais une entité juridique à part entière. Depuis ce matin, lundi 16 janvier, Groupama Banque a en effet officiellement changé de nom pour prendre celui de l'opérateur télécoms, devenu son actionnaire majoritaire – à hauteur de 65 %, Groupama conservant le solde – depuis le 4 octobre dernier. L'assurbanquier a

profité de l'occasion pour dévoiler sa nouvelle dénomination commerciale. Distribuée sous le nom d'Orange Bank dans les boutiques de l'opérateur, l'offre bancaire commune s'appellera « Gbanque par Orange Bank » dans les réseaux Groupama et Gan. Reste à savoir si elle affichera exactement les mêmes produits et services, et les mêmes tarifs. [...]

Vincent Mignot, *www.cbanque.com*, 16/01/2017

Document 5

Un lancement au printemps ?

En septembre dernier, Orange espérait encore un lancement opérationnel de son offre bancaire en février 2017. Une date qui n'était pas choisie au hasard : c'est en effet le 6 février qu'entrera en

vigueur le nouveau dispositif de changement de banque issu de la loi Macron, qui permet un transfert automatique des opérations récurrentes. Un contexte favorable, dont la nouvelle offre aurait sans doute pu profiter.

© Foucher

Document 6

Homelive, la domotique chez Orange

C'était l'une des annonces phares du « Show Hello » de Stéphane Richard en octobre dernier. À l'occasion de cette grand-messe annuelle, qu'il anime à la manière de feu Steve Jobs, le PDG d'Orange avait dévoilé Homelive, un boîtier capable de piloter, via le téléphone portable, tous les objets connectés de la maison : le thermostat, les interrupteurs, les détecteurs de fumée ou de mouvement, les volets... L'opérateur aurait-il enfin trouvé la recette en matière d'objets high-tech ? Ces dernières années, de l'aveu même de ses dirigeants, Orange avait en effet enchaîné les bides. En 2010, sa tablette

Tabbee n'avait convaincu que 10 000 acheteurs, malgré une grosse campagne de communication. Lancé en février 2014, son mini-vidéoprojecteur Le Bloc, ne s'est également vendu qu'à 10 000 exemplaires. En sept mois de commercialisation, Orange a écoulé 15 000 exemplaires de Homelive. Et ce malgré un tarif assez élevé : le produit coûte 79 euros à l'achat puis 9,99 euros par mois, avec engagement de 12 mois. « C'est un bon chiffre » confirme Stéphane Richard, le PDG d'Orange, qui mise gros sur les objets connectés. « Sur le milliard d'euros de diversifications que nous visons d'ici 2020, 600 millions doivent venir de ce segment. »

www.capital.fr, Prisma Media, 28/05/2015

Document 7

Le plan stratégique d'Orange jusqu'à 2020

Orange souhaite d'abord proposer une connectivité enrichie dans chacun des marchés dans lesquels le Groupe est présent. Afin de maintenir sa position de leader dans le très haut débit, Orange investira plus de 15 milliards d'euros dans ses réseaux entre 2015 et 2018. Orange va prioriser les investissements dans le réseau là où ses clients en ont vraiment besoin.

Pour mieux cibler l'allocation de ses ressources, Orange déploiera un outil de CEM – *Customer Experience Management*. Dans le même esprit, l'application Mon Réseau permettra à chaque client, s'il le souhaite, de participer à l'amélioration de sa propre qualité de service en signalant les erreurs qu'il peut rencontrer. En France, Orange va multiplier par trois ses investissements dans la fibre d'ici à 2020 et va passer de 3,6 millions de logements raccordables fin 2014 à 12 millions en 2018 et 20 millions en 2022. Orange souhaite faire de ses boutiques de vrais concept-stores, proposant une expérience chaleureuse et originale, organisée par univers : maison, famille, travail, bien-être, divertissement... 20 % des boutiques Orange seront sous concept Smart Store en France et en Europe d'ici à 2018. Parmi ces boutiques, certaines seront encore plus spectaculaires, les mégastores, avec un espace adapté pour tester les produits et services, découvrir les innovations, bénéficier de conseils personnalisés dans tous les univers qui comptent pour le client. Orange en ouvrira 40 en France d'ici à 2018. Orange va identifier et développer les compétences dont le Groupe a besoin pour la mise en œuvre de sa stratégie, notamment en ce qui concerne les nouveaux métiers du digital. Orange s'appuiera sur des formations digitales de qualité, et se fixe l'ambition de réaliser en 2018 50 % des formations via une plateforme de formation digitale (*digital learning*, MOOC, *serious gaming*). De nouveaux modes de fonctionnement plus agiles et plus collaboratifs vont être mis en place, contribuant aussi à la qualité de vie au travail. Une attention toute particulière sera portée aux outils que le Groupe met à disposition de ses salariés en contact avec le client. Orange promeut également l'actionnariat salarié, avec l'ambition d'atteindre à terme 10 % du capital.

www.orange.com

Vers le bac – Thème 7 – Corrigé

La stratégie des organisations – Les stratégies d'Orange pour pérenniser ses activités

1. Caractérisez l'organisation d'Orange.

Type d'organisation	Orange est une entreprise privée avec une part de 23 % détenue par l'État.
Activité	Opérateur de télécommunications
Nationalité	Française
Champ d'action géographique	International (28 pays d'implantation)
Ressources	Humaines : 157 000 salariés Financières : 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires Matérielles : câbles sous-marins, centres de recherche... Immatérielles : 6 930 brevets, certifications

2. Identifiez les finalités d'Orange.

Orange est une entreprise privée, elle a pour vocation de réaliser du profit et de le pérenniser sur le long terme. Sa finalité est lucrative, avec une spécialité dans l'innovation.

3. Trouvez les forces sur lesquelles l'organisation peut s'appuyer.

L'organisation peut s'appuyer sur différentes forces internes :

- des brevets déposés régulièrement pour ses innovations ;
- un chiffre d'affaires conséquent ;
- des installations performantes (câbles sous-marins et centres de recherche) ;
- une implantation internationale : 28 pays et 157 000 salariés ;
- des certifications iso qui prouvent la qualité du savoir-faire de l'entreprise ;
- des investissements humains dans la recherche de l'innovation.

4. Justifiez l'option stratégique choisie par Orange.

La nouvelle option stratégique choisie par Orange est la diversification. En effet, cette stratégie consiste pour une entreprise à développer ou acquérir de nouvelles activités. Il peut s'agir du développement d'activités sur de nouveaux marchés plus ou moins proches du cœur de métier de l'entreprise. Dans le cas présent, nous pouvons relever qu'Orange lance de nouveaux services. Le premier consiste à réaliser une activité de banque en ligne grâce au rachat de Groupama. Cette activité est sans lien avec l'activité classique de l'entreprise. On parlera alors de diversification conglomerale. En revanche l'entreprise se lance également dans une activité de domotique grâce au développement du produit « Homelive ». Cet objet connecté est dans la lignée des innovations imaginées par l'entreprise et va permettre de capter une clientèle sur des marchés proches. On parlera alors de diversification concentrique.

5. Analysez les choix stratégiques réalisés par Orange pour l'avenir.

Les choix stratégiques décidés par Orange pour son avenir répondent à l'objectif prioritaire de l'organisation : rester leader dans le très haut débit. Des investissements à hauteur de 15 milliards d'euros vont venir asseoir la position du groupe dans le domaine. Deuxièmement l'entreprise mise sur l'amélioration de ses services et une meilleure allocation des ressources en sollicitant ses propres salariés et utilisateurs en leur demandant des avis précis sur l'expérience utilisateur. Enfin l'entreprise souhaite améliorer ses concepts de boutiques en modernisant l'accueil et former ses salariés grâce à une plateforme dédiée. Cette stratégie globale s'ancre dans des objectifs pour l'année 2020.

6. Montrez que ces choix stratégiques mettent le groupe à l'abri d'une privatisation.

Orange en se modernisant et en continuant d'innover conserve son avantage concurrentiel. Le groupe s'est développé à l'international et obtient des certifications qui démontrent la qualité de son réseau. L'État détient une partie de l'entreprise et pourrait décider de s'en séparer afin de récupérer des fonds. Le PDG d'Orange se veut rassurant et rappelle que l'entreprise est autonome et investit pour son avenir sans tenir compte de la participation de l'État. Le maintien de l'avantage concurrentiel acquis par l'entreprise est une assurance qu'elle ne sera pas en danger en cas de privatisation complète. Les objectifs 2020 fixés par Orange vont permettre de pérenniser les activités en s'assurant un développement économique en progression. C'est par ce biais que l'entreprise pourra assurer son indépendance financière et continuer de développer d'autres activités innovantes.

Mots-clés

A

Actionnaire : possède des actions dans l'entreprise et un pouvoir décisionnel. 22

Avantage concurrentiel : compétence rare que possède l'organisation. Permet de se distinguer des concurrents. 56

C

Compétence distinctive : capacité à mettre en œuvre et à combiner les ressources, donnant lieu à un avantage concurrentiel. Permet de se démarquer avantageusement de la concurrence. 66

D

Délégué du personnel : personne élue qui représente les salariés, leurs réclamations et la défense de leurs intérêts. 22

Délocalisation : pratique managériale qui consiste à déplacer une unité de production pour bénéficier de coûts avantageux. 110

Diagnostic externe : réaliser un diagnostic externe consiste à étudier le macroenvironnement et le microenvironnement de l'organisation pour identifier les opportunités et les menaces. 76

Diagnostic interne : réaliser un diagnostic interne consiste à étudier l'organisation en elle-même et les ressources et les compétences dont elle dispose, afin d'identifier ses forces et ses faiblesses. 76

Diagnostic stratégique : analyse permettant à l'organisation d'identifier les éléments positifs et négatifs présents dans son environnement (opportunités et menaces) et en interne (forces et faiblesses), afin de définir les choix stratégiques répondant le mieux à son contexte. 76

Différenciation : stratégie qui consiste à innover afin de proposer un produit avec des caractéristiques différentes de celles des produits des concurrents. 100

Diversification : option stratégique qui consiste pour l'entreprise à développer différentes activités ou à découvrir de nouveaux marchés et/ou métiers. 90

Diversification des ressources : recherche de ressources nouvelles pour pérenniser et développer une association. 134

Domaine d'activité stratégique : regroupement d'activités homogènes pour lesquelles une stratégie spécifique peut être formulée. 56

Domination par les coûts : stratégie qui consiste à trouver des moyens pour réduire les coûts pour réaliser des économies d'échelle. 100

E

Économie d'échelle : baisse du coût unitaire d'un produit grâce à l'augmentation de la production en volume. 100

Externalisation : option stratégique qui consiste à confier des activités à des prestataires externes à l'entreprise. 110

F

Flexibilité : politique permettant d'adapter quantitativement ou qualitativement les ressources humaines aux besoins de l'organisation. 32

Fonctionnaire : agent de la fonction publique d'État. 22

G

GPEC : processus permettant d'analyser les besoins de l'entreprise, d'en connaître les ressources humaines et leur évolution, puis de mettre en place des actions pour adapter les ressources aux besoins. 32

Groupe de pression : groupe social qui exerce une pression sur les pouvoirs publics afin de défendre ses intérêts particuliers, qu'ils soient économiques, matériels, financiers, humanitaires ou moraux. 122

I

Intégration : option stratégique qui permet à une entreprise de maîtriser des activités qu'elle n'effectuait pas auparavant en intégrant soit par l'amont (approvisionnement), soit par l'aval (distribution). 110

M

Marge de manœuvre stratégique : ensemble des possibilités offertes à une organisation en matière de choix stratégiques. 122

Masse salariale : cumul des rémunérations brutes des salariés de l'entreprise (hors cotisations patronales). 42

O

Option stratégique : choix effectué par l'entreprise pour son avenir en fonction de son environnement et des objectifs qu'elle s'est fixés. 90

P

Politique publique : ensemble des interventions ou des décisions de l'État dans ses domaines de compétences. Elle est liée au programme gouvernemental. 66

Pouvoir de direction : capacité à prendre des décisions. 12

R

Reconnaissance d'utilité publique : possibilité de recevoir des dons, des legs et des subventions après reconnaissance accordée par l'État. 134

Recrutement : action des ressources humaines pour trouver de nouvelles compétences, que ce soit en interne (grâce à la mobilité professionnelle et aux formations) ou en externe. 32

Rémunération fixe : en contrepartie d'un travail effectué, d'un niveau de compétence et de formation, le salarié recevra une rémunération fixée par les règles légales et conventionnelles mentionnées dans son contrat de travail. 42

Rémunération variable : calculée en fonction des résultats et/ou des performances atteintes, soit individuellement, soit collectivement ; elle est réversible d'une période à une autre. 42

S

Salaire brut : sommes perçues par le salarié au titre de son contrat de travail avant déduction des cotisations obligatoires. 42

Salarié : statut d'une personne qui effectue un travail en échange d'une rémunération. Il existe un lien de subordination avec son supérieur hiérarchique et il est lié à lui par un contrat de travail. 22

Spécialisation : option stratégique qui consiste pour l'entreprise à maîtriser un seul métier. 90

Stratégie globale : stratégie qui concerne l'ensemble de l'organisation. Objectif fixé à long terme à l'aide de moyens. 56

Style de direction : manière dont le dirigeant exerce le pouvoir. 12

T

Transfert de compétences : abandon de la part d'une entité de la gestion d'un domaine à une autre entité. 122

V

Valorisation des ressources locales : explorer de façon innovante les potentiels des territoires, et imaginer des modes de valorisation bénéficiant à chaque acteur et/ou secteur et renforçant l'attractivité. 122

Crédit photographique

- p. 7 © Gratié/Andia.fr
 p. 8 © Matton
 p. 9 © David Kirkland/Design Pics/Photononstop
 p. 10 © Matton
 p. 11 © Matton
 p. 14 © Fotogramma/Andia.fr
 p. 16 © Matton (hg, hm et hd) ; © Sten Schunke/
 Westend61/Photononstop (bg) ; © Michael Haegele -
 www.agefotostock.com (bd)
 p. 17 © Lukas Schulze/EPA/MAXPPP
 p. 19 © Christophe Petit Tesson/MAXPPP (h) ; © Matton (b)
 p. 24 © Francois PERRI/REA
 p. 26 © RGA/REA
 p. 28 © Raphaël HELLE/SIGNATURES
 p. 30 © Matton
 p. 31 © Jean Michel ANDRE/REA
 p. 34 © Benoit DECOUT/REA
 p. 36 © Matton
 p. 37 © Thomas SAMSON/AFP
 p. 38 © Westend61/Photononstop
 p. 41 © THIERRY ZOCCOLAN/AFP
 p. 44 © Charles Platiau/Reuters
 p. 47 © Deline/Iconovox
 p. 50 © Rebboah/Andia.fr
 p. 52 © Pascal SITTLER/REA
 p. 53 © Matton
 p. 54 © Eric RECHSTEINER/REA
 p. 55 © <http://www.helloasso.com>
 p. 58 © Picture Alliance/Rue des Archives
 p. 60 © Franck CRUSIAUX/REA (g) ; © Houin/Belpress/
 Andia (d)
 p. 62 © Visual Press Agency
 p. 63 © KRUPS, Groupe SEB (g) ; © 4 COULEURS™ Bic ®
 (m) ; © CONVERSE Chuck Taylor All Star (d)
 p. 68 © Matton
 p. 70 © HANDICAP INTERNATIONAL France
 p. 71 © Agence LIMITE/Fondation SNCF
 p. 72 © Matton
 p. 74 © Oli – www.humeurs.be
 p. 78 © PARROT SA
 p. 84 © BENETEAU (h) ; © DYSON (m) ; © KAYAK (b)
 p. 85 © Matton
 p. 86 © Matton
 p. 89 © NOKIA
 p. 92 © Le Parfait
 p. 94 © Photo12/Alamy
 p. 96 © Soudan E./Alpaca/Andia.fr
 p. 97 © Matton
 p. 98 © Matton
 p. 99 © www.quirky.com (h); © Matton (b)
 p. 102 © Corre/Alpaca/Andia.fr
 p. 105 © groupe-psa
 p. 106 © Matton
 p. 107 © Bridgeman Images
 p. 109 © Pascal SITTLER/REA
 p. 112 © ANP/AFP
 p. 116 © Société du Grand Paris/BIG Silvio d'Ascia
 p. 118 © CORMON Francis/hemis.fr
 p. 121 © www.fncofor.fr, Atelier Bois ONF de Barrême,
 ph© Pierre Cook – Communes forestières
 p. 124 © www.competitivite.gouv.fr
 p. 126 © Christophe Lehenaff/Photononstop
 p. 128 © Sebastien ORTOLA/REA
 p. 130 © Secours populaire français
 p. 131 © Matton
 p. 132 © Greenpeace France
 p. 136 © Matton

Mise en page : STDI
Illustrateurs : Olivier Prime et Nicolas Grégoire
Iconographe : Sophie Suberbère

Paris - Avril 2017 - 01 - SB-MS/EG
