

# **L'épreuve de management du baccalauréat STG**

**Mars 2006**

# SOMMAIRE

I DÉFINITION DE L'ÉPREUVE.....	3
II REMARQUES PEDAGOGIQUES .....	4
III PROPOSITIONS DE SUJETS .....	6
Sujet 1 : Les Amis de la terre.....	6
Sujet 2 : MSF .....	13
Sujet 3 : La commune de Briffour .....	18
Sujet 4 : Marché de la chaussure.....	26
Sujet 5 : France Peinture .....	35
Sujet 6 : La commune de T. ....	43

# I DÉFINITION DE L'ÉPREUVE

**BACCALAURÉAT**

NOR : MENE0600700N  
RLR : 544-1a

NOTE DE SERVICE N°2006-032  
DU 24-2-2006

MEN  
DESCO A3

## **D**éfinition de l'épreuve de "management des organisations" du baccalauréat technologique de la série sciences et technologies de la gestion (STG)

*Texte adressé aux rectrices et recteurs d'académie ;  
au directeur du service interacadémique des examens  
et concours d'Ile-de-France ; aux inspectrices et  
inspecteurs d'académie, inspectrices et inspecteurs  
pédagogiques régionaux ; aux chefs d'établissement ;  
aux professeures et professeurs*

■ La présente note de service fixe la définition de l'épreuve de "management des organisations" de la série "sciences et technologies de la gestion (STG)" fixée par l'arrêté du 29 juillet 2005. Cette définition d'épreuve, commune à toutes les spécialités de la série "STG" (spécialités "communication et gestion des ressources humaines", "mercatique", "comptabilité et finance d'entreprise" et "gestion des systèmes d'information"), est applicable à partir de la session 2007 du baccalauréat.

### **Épreuve de "management des organisations" (toutes spécialités)**

Épreuve écrite.

Durée : 3 heures.

Coefficient : 4.

L'épreuve porte sur les programmes de "management des organisations" des classes de première et terminale "sciences et technologies de la gestion".

Elle vise à évaluer la connaissance des concepts et des notions fondamentales figurant dans le programme et la capacité du candidat à les mobiliser pour l'analyse des organisations et des pratiques de management. Elle vise également à vérifier ses acquis méthodologiques dans cette discipline.

#### **Modalités de l'épreuve**

L'épreuve est écrite. Elle est corrigée par un professeur ayant en charge l'enseignement du "management des organisations" dans la série "sciences et technologies de la gestion".

Elle prend la forme de l'étude d'une ou plusieurs situations concrètes de management des organisations, présentées dans un dossier documentaire accompagné d'une série de questions.

#### **Critères d'évaluation**

L'épreuve vise à évaluer les connaissances du candidat et ses capacités à mobiliser les concepts et les notions fondamentales du management des organisations pour :

- analyser et exploiter une documentation concernant une ou plusieurs organisations ;
- analyser une organisation : identifier ses caractéristiques, son fonctionnement, ses modes de management, ses choix et éventuellement son évolution ;
- identifier une situation ou un problème de management et en proposer une analyse ou un diagnostic raisonné et argumenté.

## II REMARQUES PEDAGOGIQUES

L'enseignement de management est un enseignement nouveau avec une épreuve nouvelle qui doit donc se différencier clairement des autres et posséder ses propres objectifs et critères d'évaluation. L'objet de ces sujets « 0 » est de mettre en évidence ces spécificités et non de proposer des modèles figés.

Les sujets proposés répondent très strictement à la définition de l'épreuve.

**Il s'agit bien d'une étude d'une ou plusieurs situations de management** et non d'un travail de nature méthodologique ou rédactionnel. Ils se distinguent donc nettement des sujets correspondant à la nouvelle épreuve d'économie-droit. Par les exigences, les contenus et les démarches, ils n'ont plus aucun rapport avec la partie « économie des entreprises » des anciens sujets d'économie et droit du baccalauréat STT.

**Un dossier documentaire sert de base au travail demandé.** Les organisations étudiées sont réelles ou fictives, mais dans tous les cas elles sont confrontées à une situation de management qu'il convient d'analyser en suivant un questionnement précis. Il s'agit donc en premier lieu d'analyser et exploiter une documentation.

**Les sujets ont été conçus de manière à mettre en évidence une diversité de situations de management** couvrant de nombreux thèmes des programmes de première et de terminale.

Ces situations concernent soit une seule organisation (entreprise ou collectivité territoriale) soit plusieurs organisations (associations-entreprise ou entreprise-collectivité territoriale). Dans ce dernier cas, il y a toujours un travail de comparaison qui est demandé.

**Les questions visent à évaluer :**

- la maîtrise des notions, articulées à un contexte
- la capacité à exploiter des documents pour en retirer l'information pertinente.
- la capacité à identifier, diagnostiquer et analyser une situation de management

**Le questionnement est progressif**, allant généralement de la question de cours à resituer dans le contexte, à la question de réflexion sur l'analyse d'un problème de management.

**Très souvent, mais non systématiquement, il est demandé de commencer par identifier et caractériser les organisations concernées.** Il s'agit de questions qui abordent les premiers thèmes de la classe de première et dont la compréhension est nécessaire pour situer le problème de management. C'est un signal adressé aux professeurs pour souligner toute l'importance de ces premiers chapitres.

Dans la question « caractériser les organisations », il y en fait deux questions qui sont d'une part connaître et dégager la typologie des caractéristiques (sachant qu'une liste est fournie dans le programme) et d'autre part, pour chaque type de caractéristique, apporter la réponse,

D'autres questions abordent ensuite l'analyse ou le diagnostic lié à un problème de management. Ainsi différents thèmes sont étudiés dans les sujets présentés : les intérêts des parties prenantes, la prise de décision, la gestion des ressources humaines, le diagnostic et la stratégie. Tous les thèmes sont bien entendu susceptibles d'être objet de situation de management.

Pour tous ces aspects, il faut insister sur la prise de décision et sur les arguments qui ont conduit à cette prise de décision. Si elle est étudiée lors du thème sur la direction de l'organisation, celle-ci doit être abordée, dans une perspective dynamique, lors de l'étude de chaque autre thème. **Les**

**enseignements de management doivent être orientés en permanence dans le sens de la préparation à la prise de décision et à l'argumentation qui va la justifier.**

Les sujets sont accompagnés de propositions de corrigés indicatifs qui précisent, pour chaque question, ce qui est évalué. Un ou deux corrigés sont trop développés par rapport à ce que l'on peut attendre des élèves, le corrigé est surtout à destination du professeur.

La publication de ces sujets « 0 » doit conforter l'idée de la rupture très nette entre l'économie d'entreprise et le management.

# III PROPOSITIONS DE SUJETS

## ***Sujet 1 : Les Amis de la terre***

### SCIENCES ET TECHNOLOGIE DE LA GESTION

#### MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

*Proposition de première partie de sujet : 2 heures*

#### **Caractériser et distinguer des organisations**

*Des organisations intervenant dans un même champ d'action peuvent poursuivre des finalités et des objectifs différents. L'analyse des caractéristiques de ces organisations permet alors de mieux les distinguer.*

**Vous analyserez les trois organisations présentées dans les annexes 1 à 3 en effectuant les travaux suivants :**

1. Après avoir identifié le champ d'action commun aux trois organisations, montrez qu'elles poursuivent des finalités et des objectifs différents.
2. Caractériser les trois organisations en dégagant leurs points communs et leurs différences.
3. Présentez les parties prenantes de SUEZ Environnement, et expliquez en quoi les objectifs de SUEZ vis à vis de certaines de ses parties prenantes peuvent paraître contradictoires.

#### **LISTE DES ANNEXES :**

**ANNEXE 1 : Les Amis de la Terre**

**ANNEXE 2 : Nature et Société**

**ANNEXE 3 : Suez Environnement**

## ANNEXE 1 : LES AMIS DE LA TERRE

### **Document 1 : Statuts des Amis de la Terre (extraits)**

L'association Les Amis de la Terre France est agréée pour la protection de l'environnement dans le cadre national par arrêté du ministre de l'environnement en date du 29 mai 1978 et publié au Journal Officiel le ...

*Article 1* - Constitution : Entre tous ceux qui adhèrent ou qui adhéreront aux présents statuts, il a été formé le 11 juillet 1970, une association aujourd'hui dénommée Les Amis de la Terre France, ci-après appelée « la Fédération ».

*Article 2* - Objet : L'objet de la Fédération est d'agir pour la protection des êtres humains et de l'environnement. [...]

*Article 3* - Activités : Pour accomplir son objet, la Fédération agit elle-même, parallèlement à l'éventuelle action de ses Associations membres, et favorise le développement d'un réseau d'associations agissant dans le même sens, qu'elle anime et coordonne. [...]

*Article 4* - Adhérents : La Fédération se compose de toutes les personnes souhaitant adhérer aux présents statuts, soit directement soit par l'intermédiaire des Associations membres [...]

### **Document 2 : Charte des principes fondamentaux des Amis de la Terre France (extraits)**

*Nous voulons construire ensemble un monde dans lequel :*

- Les besoins humains fondamentaux de tous soient satisfaits.
- L'accès et le partage des ressources naturelles soient équitables.
- Le droit de chacun à vivre dans un environnement sain et le devoir de le préserver soient respectés.
- Les principes de précaution et de participation doivent prévaloir.

*Notre démarche :*

- Information, sensibilisation, représentation : en diffusant des informations accessibles à tous, fiables et pertinentes, en organisant des manifestations non violentes, en relayant les positions partagées par nos membres auprès des décideurs politiques et économiques, notamment en participant aux instances de concertation au plus proche du terrain.
- Action des citoyens : en organisant, mobilisant et motivant les gens pour qu'ils soutiennent en tant que citoyens actifs nos objectifs.
- Mobilisation fédérative : en s'appliquant à créer des actions communes avec les associations, les syndicats et les autres mouvements sociaux qui partagent nos objectifs.

### **Document 3 : Campagnes organisées par Les Amis de la Terre France (extraits)**

La campagne « Agriculture et Biotechnologies, OGM » des Amis de la Terre a pour objectif :

- La réforme des politiques agricoles et commerciales européennes, en direction d'une agriculture durable et solidaire des paysans comme des pays du Sud.
- L'amélioration de la prévention des risques biotechnologiques.
- L'opposition aux monopoles qui pèsent sur la biodiversité ; en particulier sur les ressources phytogénétiques destinées à l'agriculture et l'alimentation.

Source : *Les Amis de la Terre* [www.amisdelaterre.org](http://www.amisdelaterre.org)

## ANNEXE 2 : NATURE ET SOCIÉTÉ

### **Document 1 : Statuts de Nature et Société** (extraits)

*Article 1* - Titre : Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi du 1er juillet 1901 ayant pour titre : Nature et Société.

*Article 2* - Buts et moyens : §1 - Cette association a pour buts d'encourager et de développer l'étude de la nature, en particulier sous ses aspects écologiques, et d'en protéger le patrimoine. Elle se propose également de diffuser toutes les informations qui permettront la sauvegarde et la mise en valeur de ce patrimoine. Dans un objectif de développement durable, l'association entend favoriser l'information du citoyen, l'éducation à l'environnement et sensibiliser la société dans son ensemble à la prise en compte de la nature, de l'environnement et de l'éco-citoyenneté.

§2 - Les moyens d'actions de l'association sont principalement constitués par : l'organisation ou la participation à des manifestations relatives à son objet ; la réalisation et l'exploitation d'expositions, documentation, films, montages audiovisuels particulièrement à destination des publics scolaires et péri-scolaires ; la gestion d'équipements d'initiation et de protection de la nature, ainsi que l'organisation d'activités de découverte sur le terrain [...]

*Article 3* - Siège social : §1 - Le siège social de l'association est fixé à l'adresse suivante : Maison de la Nature, Base de Plein Air et de Loisirs, Rue Jean Gabin, Créteil (Val-de-Marne) [...]

### **Document 2 : Agenda des activités de Nature et Société** (extraits)

#### **Mercredi 30 novembre 2005 de 14h à 17h**

Atelier « Nichoir à Idées » : « Le Noël des oiseaux »

Bricoler et cuisiner pour aider les oiseaux à passer l'hiver

Atelier de découverte de la nature sur la Base de Loisirs de Créteil pour les enfants de 6 à 12 ans. TARIF : Formule « Migrateur » : 6 €/atelier - Formule « Nicheur » : 20 € l'inscription à 4 ateliers. De 14h à 17h.

#### **Samedi 18 mars 2006 de 18h à 22h**

Sortie « La vie au crépuscule »

Se promener au rythme de la forêt qui s'endort ... ou se réveille ! Recherche des animaux nocturnes en pleine période de reproduction des batraciens.

Lieu : Salle pédagogique des Marmousets - Chemin des Marmousets 94 La Queue-en-Brie.

Prévoir son pique-nique et des vêtements chauds.

Sortie commentée par Marie Audouin et Claude Heysch.

#### **Chaque jeudi de 17h30 à 19h**

Réunion de travail avec les permanent(e)s et les bénévoles au local de l'association. Vous souhaitez développer de nouvelles actions, et nous rejoindre en tant que bénévole: vous êtes les bienvenus !

Source : *Nature et Société* [www.natsoc.asso.fr](http://www.natsoc.asso.fr)

## ANNEXE 3 : SUEZ ENVIRONNEMENT

### **Document 1 : SUEZ Environnement et le développement durable**

SUEZ Environnement, branche d'activités de SUEZ, fournit des équipements et des services essentiels à la vie et à la protection de l'environnement : valorisation et traitement des déchets, production et distribution d'eau potable, collecte et traitement des eaux usées, et contribue ainsi au développement durable de ses clients. SUEZ est un groupe international industriel et de services, acteur du développement durable, qui apporte aux entreprises, aux collectivités et aux particuliers, des solutions innovantes dans l'Énergie et dans l'Environnement.

Les contraintes réglementaires et les aspirations des citoyens imposent de nouvelles règles aux collectivités locales et aux entreprises. Les « clients de nos clients » jouent aujourd'hui le rôle d'une conscience citoyenne de plus en plus attentive à sa consommation, de plus en plus solidaire, de plus en plus consciente de l'avenir qu'elle veut construire pour ses enfants. Collectivités et entreprises ont désormais des comptes à rendre à cette opinion exigeante.

Chiffre d'affaires consolidé : 12,31 milliards d'euros

Effectif : 82 900 collaborateurs

R & D : 52 millions d'euros

Président du Conseil d'Administration : Gérard MESTRALLET, Président-directeur général de SUEZ

Directeur Général et Administrateur : Jean-Louis CHAUSSADE, Directeur général Adjoint de SUEZ, chargé de SUEZ Environnement

### **Document 2 : Extrait d'un entretien avec Jean-Louis CHAUSSADE, DG adjoint de Suez**

Le développement durable est l'essence même des métiers de SUEZ Environnement. C'est une réalité qui structure toutes les composantes de l'entreprise. Sous le sceau de la triple responsabilité environnementale, sociale et économique, c'est une démarche vivante, active, qui nous concerne à plusieurs titres :

- en tant que principe structurant l'exercice de nos métiers (traitement de l'eau et des déchets) ;
- à travers notre éthique professionnelle d'acteur économique, soucieux de préserver la ressource et de maîtriser notre impact ;
- dans la conception volontariste de notre rôle, qui dépasse nos compétences techniques pour en assumer la finalité humaine et sociale.

Chaque projet, chaque opération est une réponse en actes à l'engagement de SUEZ. C'est une opportunité d'illustrer comment le développement durable encadre et appuie nos modes opératoires ; comment il nous dicte une attitude citoyenne qui nous pousse à nous soumettre au contrôle de la puissance publique comme de l'opinion, et de rendre des comptes à nos parties prenantes. Qualité, sécurité et pérennité en sont les mots d'ordre ; indicateurs et résultats en sont les preuves.

### **Document 3 : Communiqué de presse sur les résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2005 (extraits)**

Le premier semestre 2005 se caractérise par une nouvelle amélioration des performances du Groupe avec un résultat net de 1,5 milliard d'euros, une croissance du résultat brut d'exploitation (+6,4%) supérieure à celle du chiffre d'affaires (+6%) et la poursuite de la diminution de la dette qui s'établit à 11 milliards d'euros. Fort de ces résultats, le Conseil d'Administration proposera une augmentation de 10% du dividende de SUEZ pour l'exercice en cours à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires. Commentant ces résultats, Gérard Mestrallet, Président Directeur Général de SUEZ, a déclaré : « La hausse des résultats au premier semestre 2005 traduit l'amélioration significative des performances opérationnelles de toutes les branches d'activités du Groupe. SUEZ est aujourd'hui un groupe simplifié, unifié et intégré, doté d'une stratégie claire et ambitieuse, avec des atouts compétitifs considérables. SUEZ est positionné sur deux secteurs d'activités qu'il a choisis parce que porteurs et en croissance : l'énergie et l'environnement. Cette stratégie confère au Groupe la flexibilité financière indispensable pour saisir les opportunités de développement qu'offrent nos marchés. »

Source : SUEZ Environnement [www.suez-environnement.com](http://www.suez-environnement.com)

# MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

## Corrigé indicatif

### Caractériser et distinguer des organisations

**1. Après avoir identifié le champ d'action commun aux trois organisations, vous montrerez qu'elles poursuivent des finalités et des objectifs différents.**

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève à :

- repérer et nommer un champ d'action (notion au programme) commun à plusieurs organisations,
- expliquer que bien qu'elles partagent un même champ d'action, elles poursuivent des finalités et des objectifs distincts.

- Les trois organisations sont engagées dans **la protection de l'environnement et le développement durable**.

- L'association Les Amis de la Terre a pour finalité de **défendre un intérêt général** : « *protéger les êtres humains et l'environnement* ».

Ses objectifs sont d'informer, de sensibiliser et de mobiliser les citoyens, et d'organiser des actions collectives pour agir en contre-pouvoir.

- L'association Nature et Société a pour finalité de **fournir un service à ses adhérents**.

Ses objectifs sont d'encourager et de développer l'étude de la nature, de sauvegarder et de mettre en valeur le patrimoine naturel dans une perspective de développement durable.

- Le Groupe SUEZ a pour finalité de **dégager un profit**.

Ses objectifs sont de satisfaire les besoins de ses clients : entreprises, collectivités territoriales et particuliers.

**2. Caractériser les trois organisations en dégagant leurs points communs et leurs différences.**

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève à :

- définir et exploiter des critères de caractérisation des organisations (définis dans le programme),
- conduire une analyse permettant de dégager des points communs et des éléments distinctifs.

*Type :*

- Trois organisations privées
- Les Amis de la Terre (ADLT) et Nature et Société (NS) sont des associations « Loi 1901 ».
- SUEZ est une grande entreprise (groupe) de service

*Taille :*

- Structures associatives de petite taille (NS) et de taille moyenne (ADLT est une « fédération »)
- Grand groupe d'envergure internationale comprenant 82900 collaborateurs (SUEZ)

*Statut juridique :*

- ADLT est une association déclarée et agréée (statuts déposés)
- NS est une association déclarée (statuts déposés)
- SUEZ est une S.A. avec Conseil d'administration

*Nationalité :*

- Organisations de nationalité française

*Ressources :*

- Pour les associations :

- . Ressources financières : cotisations des adhérents (ADLT et NS), produits des manifestations, expositions, animations.... (NS), subventions
- . Ressources humaines : bénévoles (ADLT et NS)
- Pour SUEZ :
- . Ressources financières : capitaux apportés par les actionnaires, produits des ventes (CA)
- . Ressources humaines : 82900 collaborateurs dont des chercheurs et ingénieurs (R&D)

*Moyens d'action :*

- ADLT organise des campagnes visant à influencer les décideurs politiques et économiques (contre-pouvoir).
- NS organise des manifestations sur l'environnement et le développement durable et propose des activités de découverte de la nature.
- SUEZ fournit des équipements et des services sur les marchés de l'Énergie et de l'Environnement.

**3. Présentez les parties prenantes de SUEZ Environnement et expliquez en quoi les objectifs de SUEZ vis à vis de certaines de ses parties prenantes peuvent paraître contradictoires.**

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève à :

- définir et exploiter la notion de partie prenante (notion au programme),
- présenter les caractéristiques des acteurs spécifiques d'une organisation,
- distinguer leur rôle et hiérarchiser leur influence sur l'organisation,
- conduire une réflexion argumentée.

*La notion de « partie prenante » :*

Dans un sens large, les parties prenantes comprennent les individus ou groupes qui sont vitaux pour la survie (pérennité) et la réussite de l'entreprise. Il s'agit donc de tout groupe ou individu qui peut affecter l'entreprise ou être affecté par elle.

Dans un sens plus restrictif, on peut distinguer les parties prenantes de premier rang dont l'entreprise ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie (pérennité), et les parties prenantes de second rang qui ne sont pas essentielles pour le fonctionnement ou la survie (pérennité) de l'entreprise.

*Les parties prenantes de l'entreprise SUEZ :*

- Les parties prenantes de premier rang :

. Les clients (Entreprises, collectivités territoriales et particuliers) : ce sont des parties prenantes de premier rang car l'entreprise ne peut s'en passer sans remettre en cause son fonctionnement et sa pérennité.

. Les salariés (collaborateurs) : ce sont des parties prenantes de premier rang car l'entreprise ne peut s'en passer sans remettre en cause son fonctionnement et sa pérennité.

Les actionnaires (propriétaires) : ce sont des parties prenantes de premier rang car l'entreprise ne peut s'en passer sans remettre en cause son fonctionnement et sa pérennité.

- Les parties prenantes de second rang :

. Les citoyens (« clients de clients ») : ce sont des parties prenantes de second rang car elles ne sont pas essentielles pour le fonctionnement ou la survie (pérennité) de l'entreprise.

*Expliquez en quoi les objectifs de SUEZ vis à vis de certaines de ses parties prenantes peuvent paraître contradictoires :*

Vis-à-vis de ses clients, SUEZ a pour objectif de leur fournir un service (traitement de l'eau et des déchets) destiné à satisfaire leurs besoins moyennant un prix.

Vis-à-vis des actionnaires, SUEZ a pour objectif de rémunérer les capitaux qu'ils ont investis par le versement de dividendes (bénéfices distribués).

Vis-à-vis des citoyens, SUEZ a pour objectif de contribuer au développement durable et d'assumer une triple responsabilité environnementale, sociale et économique ajoutée à une la finalité humaine et sociale.

Le DG de SUEZ définit le développement durable comme élément structurant toutes les composantes de l'entreprise, ce qui signifie qu'il accorde une priorité aux intérêts des citoyens.

Cependant, le Groupe se développe stratégiquement sur les secteurs d'activités de l'énergie et de l'environnement parce qu'ils sont avant tout porteurs et en croissance, ce qui laisse supposer que ce sont les intérêts des actionnaires qui sont privilégiés.

## **Sujet 2 : MSF**

### **SCIENCES ET TECHNOLOGIE DE LA GESTION**

#### **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

*Proposition de première partie de sujet : 1 heure*

#### **Décider dans un contexte exceptionnel**

*Quelles que soient les perturbations de l'environnement et les difficultés rencontrées, les décideurs doivent exercer des choix en conformité avec leurs finalités.*

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 3 en effectuant les travaux suivants :**

1. Caractériser l'organisation Médecins sans Frontières
2. Présenter les décisions successives prises par Médecins sans Frontières et explicitez les arguments qui les ont motivées.

#### **Liste des annexes :**

ANNEXE 1 : « Pourquoi nous suspendons la collecte sur l'urgence en Asie » - Les explications de Pierre Salignon, directeur général de MSF.

ANNEXE 2 : MSF – Arrêt de la collecte pour l'Asie - Les questions de nos donateurs

ANNEXE 3 : MSF – Tsunami –Le point sur les finances

Source : [www.msf.fr](http://www.msf.fr)

## **ANNEXE 1 : « Pourquoi nous suspendons la collecte sur l'urgence en Asie » - Les explications de Pierre Salignon, directeur général de MSF.**

« MÉDECINS SANS FRONTIÈRES A REÇU ÉNORMÉMENT DE DONNS. QUE PENSEZ-VOUS DE CET ÉLAN DE GÉNÉROSITÉ ? »

C'est un élan de solidarité exceptionnel, à l'instar de l'ampleur de la catastrophe et de l'émotion qu'elle a suscitée à travers le monde. Nous en remercions chaleureusement les donateurs qui nous permettent de déployer nos secours. En France, comme dans l'ensemble des sections MSF à l'étranger, nous constatons une mobilisation du public sans précédent. Huit jours après la catastrophe, nous avons déjà collecté plus de 40 millions d'euros de fonds affectés à cette crise au niveau international, dont 5 millions pour la seule section française de MSF.[...]

« COMMENT ALLEZ-VOUS CONCRÈTEMENT UTILISER CES FONDUS SUR LE TERRAIN ? »

Après avoir conduit plusieurs explorations et apporté un appui ponctuel notamment en Thaïlande, nous avons décidé de concentrer essentiellement nos secours sur les côtes Est et Sud du Sri Lanka et la région de Banda Aceh au Nord de l'Indonésie, deux zones où les populations ont été particulièrement touchées .

A situation exceptionnelle, réponse exceptionnelle. Vu l'ampleur de la catastrophe et l'ampleur de la mobilisation, nous pouvons également être amenés à sortir de notre rôle strictement médical comme nous l'avons déjà fait au Kosovo en 1999, lorsque nous avons lancé l'opération " 1000 toits pour le Kosovo ". En effet, au-delà des besoins d'urgence (soins, eau, abris, nourriture, etc.), les pays touchés vont avoir d'énormes besoins sur le moyen et long terme. Même si nous envisageons de nous engager en ce sens, nous sommes une ONG médicale et ne pouvons nous improviser spécialistes de la reconstruction. Nous n'en avons ni les compétences, ni les capacités. Cela relève de plus d'avantage de l'aide bilatérale d'Etat à Etat. Il faut le dire, c'est une question de transparence vis-à-vis de nos donateurs.

C'est pourquoi nous suspendons la collecte pour nos programmes de secours à destination des populations sinistrées par le raz-de-marée. L'argent déjà reçu nous permet d'envisager des opérations massives dans les différents pays concernés.

« N'EST-CE PAS CHOQUANT, COMPTE TENU DE L'ÉMOTION PROVOQUÉE PAR LA CATASTROPHE, D'APPELER À STOPPER LES DONNS POUR L'ASIE ? »

Attention, loin de nous l'idée de vouloir briser l'élan de solidarité à destination de l'Asie. Nous ne prenons cette décision que pour notre association. Parce que les 40 millions d'euros collectés pour l'Asie du Sud nous permettent déjà de couvrir une opération massive et d'envergure de l'ensemble de notre mouvement international.

Or, nous avons des engagements très stricts vis-à-vis de nos donateurs : chaque euro collecté pour l'Asie du Sud sera dépensé pour des programmes dans la région. C'est vrai pour les dons que nous avons déjà reçus, et pour ceux qui continuent de nous parvenir par courrier avec une demande d'affectation à cette catastrophe.

En cas de trop perçu, nous nous engageons à demander individuellement à nos donateurs s'ils acceptent que leurs dons soient affectés à une autre crise, ou, le cas échéant, à les rembourser.

C'est la première fois que nous sommes amenés à prendre ce genre de décision de suspension d'appel à la générosité de nos donateurs. Cela peut paraître complètement à contre-courant de l'atmosphère de mobilisation générale mais c'est une question d'honnêteté vis-à-vis de nos donateurs : nous ne voulons pas continuer à solliciter le public pour des opérations qui sont déjà financées.

En revanche, nous avons toujours besoin du soutien du public et de fonds pour l'ensemble de nos autres programmes. Nous continuons de travailler notamment auprès des malades victimes des grandes pandémies, comme le sida et la tuberculose, et auprès des populations victimes de conflits oubliés comme celui qui continue de faire rage dans le nord de la République Démocratique du Congo ou qui ont quitté la Une de l'actualité comme au Darfour (Soudan). Pour tous ces programmes, moins médiatisés, nous continuons d'avoir besoin du soutien du public.

Mis en ligne le 4 janvier 2005

## **ANNEXE 2\_ : MSF – Arrêt de la collecte pour l'Asie - Les questions de nos donateurs**

« VU L'AMPLEUR DE LA CATASTROPHE, COMMENT POUVEZ-VOUS DIRE QUE VOUS AVEZ ASSEZ D'ARGENT ? »

Parce que, en se basant sur leurs expériences passées, les personnes qui, chez nous, gèrent les opérations de secours estiment que 40 millions d'euros suffisent à mettre en place des programmes importants, dans plusieurs régions, sur l'urgence et sur le moyen terme. Et puis c'est important de souligner que nous ne disons pas qu'il y a assez d'argent pour l'Asie en général, nous ne parlons que des programmes MSF

« PUISQUE VOUS AVEZ COLLECTÉ AUTANT D'ARGENT, POURQUOI N'ENVOYEZ-VOUS PAS PLUS D'ÉQUIPES ? »

Envoyer plus d'équipes, pourquoi pas ? Mais il faut d'abord être sûr que c'est réellement utile. Pour l'instant, il y a énormément de monde, énormément d'associations dans la région. Il ne faut pas que les actions des uns et des autres fassent doublon.

Par ailleurs, pour mener des programmes de qualité vraiment utiles, nous devons prendre en compte nos limites opérationnelles. Il est par exemple impossible de trouver du jour au lendemain un très grand nombre de volontaires qualifiés et expérimentés, qui peuvent partir plusieurs mois dans la région. Et de toute façon, nous ne pourrions pas gérer efficacement un trop grand nombre de programmes.

Encore une fois, il ne faut pas oublier qu'en plus des volontaires que nous envoyons en Asie du Sud, nous en avons près de 450 dans sur nos autres missions, dont une cinquantaine au Darfour (Soudan), 43 en République Démocratique du Congo, 14 en Côte d'Ivoire, etc. Pour assurer des programmes de qualité, nous sommes obligés de reconnaître nos limites

Mis en ligne le 6 Janvier 2005

### **ANNEXE 3 : MSF – Tsunami – Le point sur les finances**

Suite à un mouvement exceptionnel de générosité, Médecins Sans Frontières a reçu 105 millions d'euros (9,1 millions d'euros en France), à travers l'ensemble de son mouvement international. Fin avril, MSF avait dépensé 17,9 millions d'euros auprès des personnes sinistrées dans plusieurs régions d'Asie du sud-est. Au total, nous avons prévu de dépenser 24,5 millions d'euros jusqu'à la fin 2005.

#### **Les fonds déjà dépensés**

Indonésie : 13,61 M€

Sri Lanka : 3,88 M€

Inde : 0,29 M€

Thaïlande : 0,06 M€

Malaisie : 0,05 M€

Moins d'une semaine après le tsunami, alors que nous avons déjà reçu 40 millions d'euros, nous avons demandé à nos donateurs de ne plus nous faire de dons pour cette urgence mais de continuer à nous soutenir sur d'autres terrains de crise aiguë comme la République Démocratique du Congo, le Darfour ou encore pour nos actions auprès des malades du sida dans les pays pauvres. Les donateurs de MSF ont très majoritairement compris et soutenu cette décision.

Nous leur en sommes très reconnaissants. Parce que les sommes reçues par le mouvement international MSF dépassent très largement ce que nous sommes en mesure de dépenser en Asie du Sud-Est pour les victimes du tsunami, les 19 sections ont commencé à contacter leurs donateurs pour leur demander l'autorisation d'utiliser leur don sur d'autres urgences.

Ce processus de désaffectation des fonds est en cours et, jusqu'à maintenant, la grande majorité des donateurs qui ont fait connaître leur décision ont accepté que leur don soit orienté vers d'autres opérations de secours. C'est une nouvelle marque de confiance qu'expriment les donateurs vis-à-vis de MSF. Seul 1% d'entre eux a demandé à être remboursé.

Alors que le processus de désaffectation est toujours en cours, 52% des fonds reçus à la suite du tsunami peuvent déjà être utilisés sur d'autres urgences. MSF compte en désaffecter encore 23,5%. Au total, 75,5% des dons reçus devraient donc être utilisés sur d'autres terrains de crise.

#### **Désaffectation des dons : la situation à fin mai (en millions d'euros) :**

Fonds collectés : 105,4M€(100%)

Fonds déjà affectés à d'autres crises : 55M€(52%)

Fonds remboursés : 1,2M€(1%)

Fonds affectés restants : 49,2M€(47%)

Sur les 49,2 M€ de fonds affectés restants, 24,5 M€ seront dépensés en Asie du sud-est, 24,7 seront orientés vers d'autres opérations d'urgence ou remboursés.
--

Mis en ligne le 22 Juin 2005

Source : : MSF – [www.msf.fr](http://www.msf.fr)

# MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

## Corrigé indicatif

### Décider dans un contexte exceptionnel

#### 1. Caractériser l'organisation « Médecins sans Frontières »

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à :

- identifier les principales caractéristiques d'une organisation : type, taille, statut juridique, ressources

MSF se définit comme une ONG médicale. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif qui assure des services dans le domaine de l'humanitaire : secours aux populations en détresse et aux victimes de catastrophes.

Ses ressources financières proviennent essentiellement des dons privés collectés par ses différentes sections.

Elle emploie de nombreux bénévoles aussi bien dans le domaine médical, paramédical que dans la logistique et l'administration, son champ d'action est international.

On classe MSF parmi les organisations non gouvernementales, c'est à dire qu'il s'agit une organisation d'intérêt public qui ne relève ni de l'Etat, ni d'une institution internationale.

#### 2. Présentez les décisions successives prises par Médecins sans Frontières et explicitez les arguments qui les ont motivées.

La question vise à apprécier la capacité du candidat à exploiter une documentation et à l'utiliser pour mobiliser ses connaissances sur un point précis du programme : la prise de décision. Il ne s'agit donc pas seulement de repérer les décisions prises, mais bien d'analyser celles ci.

Trois décisions successives apparaissent :

1 Suite au Tsunami, MSF prend la décision de collecter des fonds pour l'Asie

2 MSF décide le 05 janvier de suspendre sa collecte sur l'Asie

3 MSF demande à ses donateurs s'ils acceptent une réaffectation des dons

Ces 3 décisions sont prises dans le même contexte, celui du séisme de décembre 2005 en Asie.

La décision 1 d'appel aux dons est conforme aux finalités de MSF qui intervient dans les situations d'urgence humanitaire.

La décision 2 qui consiste à stopper les fonds peut paraître paradoxale, mais MSF revendique son souci d'être une ONG professionnelle qui respecte sa mission d'aide d'urgence et qui a la volonté de garantir la bonne utilisation des dons. C'est une question de morale et d'éthique pour cette organisation, la traçabilité des fonds devient une nécessité.

Les fonds sont destinés d'avantage à la reconstruction qu'à l'urgence et ne correspondent donc plus vraiment à la vocation de MSF qui joue ici la carte de la transparence.

Cette décision est évidemment stratégique puisqu'elle positionne MSF sur l'aide d'urgence plutôt que sur la reconstruction. C'est une décision importante, non réversible qui engage l'avenir de l'organisation, son image de marque ainsi que son fonctionnement.

La décision 3 de demande de réaffectation des fonds montre que la gestion des dons est de plus en plus professionnalisée et que MSF veut être à l'écoute des donateurs, cette volonté de communication et de transparence est à l'origine de cette décision qui rapproche l'ONG de ses donateurs, les fonds remboursés ne représenteront d'ailleurs finalement qu'1 % de l'ensemble des dons. Ce pourcentage minime montre bien qu'MSF a su communiquer et faire comprendre sa position stratégique.

## **Sujet 3 : La commune de Briffour**

### **SCIENCES ET TECHNOLOGIE DE LA GESTION**

#### **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

*Proposition de sujet : 3 heures*

#### **Le changement de lieu : une décision stratégique risquée**

*Pour s'adapter à leur environnement, les organisations peuvent être amenées à bouleverser les structures en place. Ces changements ne sont pas sans risques.*

**Vous analyserez les situations de management, présentées dans les annexes 1 à 3, en effectuant les travaux suivants :**

1. Caractériser les organisations concernées.
2. Comparez le processus décisionnel mis en place dans chacune d'entre elles.
3. Identifiez, pour chaque organisation, la décision prise en dégagant les arguments retenus.
4. Repérez les risques associés à la décision prise par Clardis.
5. Indiquez les moyens d'actions dont dispose le dirigeant de l'entreprise Clardis pour assurer la gestion des ressources humaines liée à la décision de changement de siège social.

#### **Liste des annexes :**

ANNEXE 1 : Extrait du Compte rendu du Conseil municipal de la commune de Briffour du 26/01/06

ANNEXE 2 : Changement de siège social chez Clardis

ANNEXE 3: Préparer ses troupes à un déménagement - *Management*, n°123, Septembre 2005.

## **ANNEXE 1 : Commune de BRIFFOUR- Cantal -Extrait du compte-rendu du CONSEIL MUNICIPAL du 26 janvier 2006**

*Monsieur le Maire expose :*

Après un an de réflexion environ et une enquête publique auprès de la population, il s'agit aujourd'hui pour notre Conseil municipal de valider le projet de création d'une nouvelle Mairie adaptée au Briffour de demain, projet associé à la mise en place d'un équipement à dominante culturelle.

Ces réalisations devant toutes les deux trouver place sur le site Du Val Vert.

Il s'agit aussi pour le Conseil Municipal d'arrêter le programme et l'enveloppe financière de ce projet.

La construction d'une nouvelle Mairie et d'un équipement à dominante culturelle répondent aux objectifs de développement urbain de la commune et d'adaptation de ses équipements à l'évolution de son chiffre de population par une montée en puissance progressive. Ainsi, la création d'une salle de spectacles et de locaux propres à l'Ecole de musique rentre-t-elle dans ce cadre de la diversification des équipements de la commune.

La définition de leur lieu d'implantation et de leur programme de construction s'inscrit dans une démarche de développement durable au service de l'Homme et de son environnement.

Leur lieu d'implantation sur le site Du Val vert s'appuie sur des études et des choix urbains au regard desquels s'organise le développement de la commune.

L'aménagement des espaces libres du site repose sur l'option forte d'enterrer ou de regrouper à proximité les parkings ; ce qui fait que la quasi-totalité de ses espaces libres seront piétonniers ou verts.

La définition du projet de construction repose également sur une démarche de développement durable par une recherche de qualité architecturale, de qualité dans la construction ainsi que dans le fonctionnement de l'ensemble.

Le site du Val Vert, au regard de l'extension urbaine, deviendra le futur centre de gravité de notre commune. Il constituera donc, à l'avenir, le centre physique et administratif de Briffour.

Le projet que nous vous soumettons aujourd'hui a fait l'objet de différentes adaptations à la suite de réunions de travail associant les élus en charge du dossier, la commission d'urbanisme extra municipale et les utilisateurs professionnels potentiels. Les éléments du programme proposé à votre vote sont les suivants :

- Construction d'une mairie de 2 715 m<sup>2</sup> de surface utile (hors dégagements)
- Construction d'un équipement à dominante culturelle composé :

- D'une salle multifonction de 350 places en gradins fixes,
- D'une salle de convivialité de 400 m<sup>2</sup>,
- D'un lieu d'exposition de 160 m<sup>2</sup> faisant le lien entre la mairie et la salle de spectacles.
- De locaux pour l'école de musique, d'une surface utile de 465 m<sup>2</sup> (hors dégagements).
- De la création d'un parking en sous-sol avec une capacité d'une cinquantaine de places.

Il s'agit ici, pour le Conseil municipal, de se prononcer sur ce programme, avant que ne se poursuive la réflexion pour arriver au choix de l'architecte et au dossier de consultation des entreprises que nous envisagerions de vous soumettre en septembre 2006, pour un démarrage du chantier que nous espérons fin 2007.

Le coût prévisionnel des travaux, à ce stade, est évalué à 10 006 942 €TTC.

S'agissant d'un projet basé sur une réflexion globale de l'aménagement et de l'évolution de la commune et s'inscrivant dans une perspective de développement durable, il est susceptible de recevoir un financement du Fonds d'Aménagement Urbain Régional que développe la Région Auvergne.

Le Conseil municipal est invité :

- à valider la décision de construction d'une nouvelle Mairie et d'un équipement à dominante culturelle ;
- à valider le programme de construction de ces deux équipements ;
- à valider le coût prévisionnel des travaux, fixé à 10 006 942 €TTC ;
- à autoriser Monsieur le Maire ou son représentant à engager les démarches et à signer tout ; document utile pour solliciter les subventions susceptibles d'être accordées pour la création de ces deux équipements ;
- à autoriser Monsieur le Maire à déposer un dossier de demande de financement à ce titre auprès du Conseil régional d'Auvergne.

ADOPTE A L'UNANIMITE

**Source** : Les auteurs

## **ANNEXE 2 : Changement de siège social chez Clardis**

**Activité** : Domotique

**Effectif** : 150 personnes

**Chiffre d'affaires** : 12,2 millions d'euros en 2005

Le déménagement du siège social de Clardis, SARL spécialisée dans la domotique, résulte avant tout d'une opportunité. Occupant depuis 15 ans un immeuble en région parisienne dont elle était propriétaire, l'entreprise louait une partie de ses locaux trop grands et finalement inadaptés à ses besoins.

"Fin 2004, l'occasion s'est présentée de vendre la totalité de l'immeuble, explique Pierre Cardex, gérant majoritaire de la SARL, qui pilote le projet de déménagement. La location immobilière n'étant pas notre cœur de métier, nous en avons profité pour vendre. Une négociation serrée avec l'acheteur a permis d'obtenir un bail précaire d'un an pour permettre à l'entreprise de se retourner. Quitter Paris, déménager en province, c'est un changement risqué, même s'il m'est apparu très vite qu'il fallait saisir cette opportunité pour redéfinir notre stratégie tout en diminuant les charges. Perte de motivation des collaborateurs, absentéisme, bouleversement des repères... Mes craintes étaient nombreuses même si juridiquement cette décision est très simple puisque les statuts de ma SARL me permettent en tant que gérant disposant de trois quarts des parts sociales de décider seul.

Pour choisir le nouveau site, j'ai étudié plusieurs possibilités. Au final, c'est Rennes qui a été retenue. L'agglomération offre une taille significative, avec des infrastructures de communication bien développées et un accompagnement sous forme de pépinière pour les nouvelles implantations d'entreprises. J'ai opté pour la location. Le montant des loyers est en effet deux fois moindre à Rennes qu'en région parisienne.

Ce déménagement est également l'occasion de repositionner l'entreprise autour d'une stratégie à long terme. En effet, la localisation en Ile-de-France n'est pas en soi primordiale, Clardis n'y fait pas

un gros chiffre d'affaires et n'y a pas de partenariats très importants. Ses clients sont avant tout des particuliers et elle a développé ces dernières années un réseau d'agences commerciales en province. C'est l'occasion enfin de moderniser notre système informatique.

Mettre en pratique cette décision n'est cependant pas simple. La première enquête auprès du personnel a permis de montrer qu'un tiers seulement était disposé à suivre l'entreprise. Autre souci, il faut s'assurer que les ressources en compétences sur place seront suffisantes. Pour éviter le conflit social, j'ai besoin de proposer des solutions innovantes. »

**Source : Les auteurs**

### **ANNEXE 3 : Préparer ses troupes à un déménagement**

Chaque année, en France, 120 000 entreprises changent de locaux. Nécessité de se rapprocher de ses clients, de réaliser des économies ou de répondre à une augmentation des effectifs : le déménagement, exceptionnel il y a vingt ans, est devenu un événement courant de la vie professionnelle. Dans 90% des cas, le déplacement est limité à moins de 50 kilomètres du site d'origine. Mais peu importe la distance: comme tout changement conséquent, la préparation d'une telle opération engendre du stress et nécessite de bien contrôler sa communication. Voici un plan d'action pour déminer le terrain avant le jour J.

**Arguments positifs.** Si vous n'êtes pas vous-même persuadé que ce déménagement va avoir des répercussions positives dans le travail et l'organisation, vous aurez le plus grand mal à en convaincre les autres.

Une fois cette étape franchie, imaginez les réactions des gens de votre service. Prévoyez le pire. Il ne s'agit pas de vous affoler, mais de parer à toute éventualité. Que feriez-vous en cas de débrayage collectif, par exemple ? Passez en revue un à un les membres de votre équipe. Posez-vous deux questions : Quels sont les collaborateurs «stratégiques», dont le départ serait préjudiciable ? Comment remplacer tel expert s'il venait à démissionner ?

Anticipez une ou plusieurs défections subites. La plupart du temps, une simple négociation suffit à convaincre les cadres récalcitrants de rester. [...] Est-il imaginable d'attribuer à l'un d'entre eux une voiture de fonction si la nouvelle adresse impose des déplacements supplémentaires ? Ou une prime exceptionnelle ? Ou encore un aménagement d'horaire ? Pensez aussi, une fois que la décision est prise, à avertir ces collaborateurs clés un ou deux jours avant les autres, de manière à pouvoir mener avec eux une négociation personnalisée. Mais pas plus tôt : si la nouvelle se répandait prématurément, la communication risquerait de vous échapper.

**Journées d'adaptation.** Lorsque vous pensez avoir déminé le terrain, menez l'enquête : vous devez réunir les informations qui vont vous permettre de répondre à toutes les questions qu'on va vous poser. Car un déménagement soulève de nombreux problèmes pratiques. Faudra-t-il trouver une nouvelle école, une nouvelle crèche pour les enfants ? Quels sont les temps de trajet et les moyens de transport pour se rendre sur place ? En cas de départ pour une autre région, quelles sont les possibilités de logement ? Avant le grand jour, certaines entreprises organisent pour leurs salariés des journées de familiarisation au nouveau site. Avec location de bus, participation de l'office de tourisme local, visite des écoles, de l'office HLM, des institutions...

Si vous n'avez pas les moyens d'organiser un tel événement, décrochez votre téléphone pour appeler la mairie locale. Et renseignez-vous sur les atouts de votre prochain lieu de travail. La destination vous semble difficile à vendre ? Potassez les guides touristiques pour en faire ressortir les perles.

Vous passez d'un quartier chic du centre-ville à une banlieue éloignée ? Insistez sur la taille des locaux, la proximité des transports en commun, l'environnement plus verdoyant.. .

Mais le meilleur argumentaire possible ne vous dispense pas de prévoir un joker.[...] Envisagez le remboursement des frais d'agence immobilière en cas de changement de domicile, par exemple. Ou demandez la mise en place d'une crèche d'entreprise. Vous changez de pays? Détaillez les aides possibles aux conjoints. [...] Enfin, débloquez un budget déménagement pour améliorer le quotidien au travail. Demandez à choisir le mobilier avec votre équipe, à acheter des plantes vertes, des éléments de décoration...

**Pas d'ambiguïtés.** C'est seulement après avoir assuré vos arrières que vous pourrez procéder à l'annonce collective. Le moment venu, pas d'ambiguïtés. Annoncez d'emblée ce qui n'est pas négociable: « Nous partons tel jour, à telle heure, pour tel lieu. La décision est déjà prise.» Votre discours doit être clair et ferme. Vous devez faire comprendre à vos collaborateurs qu'il est inutile de perdre du temps en protestations sur des points déjà entérinés. [...] Assumez la nouvelle situation, pour ne pas vous laisser déborder. Ensuite, mettez en avant les avantages obtenus, quels qu'ils soient. «J'ai pu décrocher un budget de 30 000 euros pour l'aménagement intérieur et le mobilier. Je vous propose que nous examinions cela ensemble la semaine prochaine. »

**Service après-vente.** Quand vous avez franchi toutes ces étapes, n'oubliez pas le « service après-vente ». Au cours des trois premiers mois, alors que chacun tente de reprendre ses habitudes entre les bureaux design et la nouvelle machine à expressos, restez attentif : de simples détails peuvent enrayer la mécanique. Un porte-manteau oublié, pas de fontaine d'eau à l'étage ou une climatisation qui fonctionne mal, et la grogne risque de monter. Ne négligez pas ces récriminations. Car les salariés se focalisent souvent sur des aspects apparemment anodins pour exprimer le malaise lié au bouleversement de leurs habitudes. Vous devez montrer que vous y êtes sensible. [...]

Enfin, un déménagement n'est qu'une étape, pas un but en soi. Vous devez évaluer les pistes de développement qu'il peut faire émerger pour votre équipe et l'entreprise. Le nouvel « open space » permettra-t-il de faciliter la coopération entre les cadres? En se rapprochant de ses clients, l'entreprise va-t-elle développer son activité? Où seront réinvesties les économies d'échelle réalisées grâce à ce déménagement? [...]

Que dit la loi sur la mobilité?

Pour les salariés qui n'ont pas signé de clause de mobilité à l'embauche, le transfert des locaux professionnels constitue « *une modification essentielle du contrat de travail* ». L'employeur devra obtenir leur accord écrit. En revanche, les salariés qui ont signé la clause (ou ceux dont le métier implique la mobilité) doivent accepter le déménagement. Si rien n'est précisé, les tribunaux apprécient au cas par cas.

Source : Propos recueillis par Isabelle Renaud, *Management*, n°123, Septembre 2005.

# MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

## Corrigé indicatif :

### Le changement de lieu, une décision stratégique risquée

#### 1. Caractériser les organisations concernées

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à :

- identifier les principales caractéristiques d'une organisation : type, taille, statut juridique, ressources

- La commune de Briffour est une organisation publique. C'est une collectivité territoriale qui a pour mission de produire des services publics et d'assurer la gestion du domaine public. Elle dispose de ressources financières (impôts, taxes, subventions...), matérielles (terrains et bâtiments communaux, biens d'équipement...) et humaines (élus du conseil municipal, personnel communal...)

- Clardis est une entreprise dont le but est de produire des biens et des services afin de réaliser un profit. Cette entreprise est spécialisée dans la domotique, c'est une PME de 150 personnes. Sa forme juridique est celle d'une SARL avec un gérant majoritaire qui dispose de  $\frac{3}{4}$  des parts sociales. Elle dispose de ressources financières (apports des associés, résultats de son activité, produits de ses locations immobilières...) matérielles (immeuble, biens d'équipements, savoir faire...) et humaines (associés, salariés, compétences...).

#### 2. Comparez le processus décisionnel mis en place dans chacune d'entre elles.

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève à :

- repérer les différentes étapes du processus de décision. Une lecture attentive des annexes est indispensable pour repérer ces étapes mais elle n'est pas suffisante, il faut ensuite que le candidat soit capable de structurer sa réponse.

Une réponse sous forme de tableau ne peut pas être exigée mais elle se prête bien à une comparaison et permet de mettre en valeur les critères essentiels. Cette comparaison doit permettre de montrer la complexité et la lourdeur de la prise de décision dans une collectivité territoriale par rapport à la souplesse offerte ici par la SARL.

(standardisation contre ajustement mutuel)

	Commune de Briffour	Entreprise Clardis
Organe décisionnel Qui ?	Vote du Conseil municipal qui donne pouvoir au Maire	Le gérant majoritaire de la SARL décide seul car il dispose de $\frac{3}{4}$ des parts sociales
Etapes antérieures à la prise de décision Comment ?	Enquête publique Etudes et choix urbains Réunions de travail : élus, commission d'urbanismes, utilisateurs potentiels Réalisation d'un programme Chiffrage du projet	Opportunités du marché Bilan atouts/risques Etudes des localisations possibles

Etapes postérieures à la prise de décision	Choix de l'architecte Consultation des entreprises (Appel d'offres) Demande de subventions	Repositionnement stratégique Réorganisation de l'entreprise
Durée du processus décisionnel Combien ?	Long 1 an au moins	Rapide

### 3. Identifiez, pour chaque organisation, la décision prise en dégagant les arguments retenus.

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat :

- à définir et exploiter une notion du programme. Il ne s'agit pas seulement de repérer la décision prise mais bien d'indiquer la nature de celle-ci en retrouvant les éléments qui permettent sa classification (importance, terme, coût...). La présentation des arguments justifiant la prise de décision ne doit en aucun cas donner lieu à de la paraphrase, le candidat doit construire sa réponse en hiérarchisant son argumentation.

- **La décision prise par le conseil municipal de Briffour** est de nature stratégique, il s'agit de changer le lieu de la mairie en construisant un nouveau bâtiment et en y associant la création d'une salle culturelle. C'est une décision importante pour l'image et l'avenir de la commune, elle concerne le long terme, elle est coûteuse et est difficilement réversible.

Elle correspond aux objectifs suivants :

S'adapter à l'évolution de la population (démographie en hausse)

Diversifier les équipements de la commune

Adopter une démarche de développement durable : respect de l'environnement

Repositionner le centre géographique de la commune (meilleure prise en compte des différents quartiers).

- **La décision prise par le gérant de l'entreprise Clardis** est de changer le lieu du siège social. C'est une décision stratégique prise par la direction de l'entreprise et qui aura des répercussions sur le fonctionnement de l'organisation, son image de marque, sa stratégie et son climat social. Il s'agit donc d'une décision très importante.

Elle répond aux préoccupations suivantes :

Diminuer les charges

Repositionner l'entreprise, se recentrer sur son cœur de métier

Valoriser le réseau d'agences commerciales

Moderniser le système informatique

- **Pour les deux organisations**, on peut enfin relever des préoccupations communes qui sont à l'origine de la prise de décision :

Création d'une nouvelle image de l'organisation

Volonté de dynamisme

Adaptation aux changements...

#### 4. Repérez les risques associés à la décision prise par Clardis

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève à :

- analyser les risques liés à toute prise de décision ;
- conduire une réflexion argumentée en s'appuyant sur les éléments fournis dans l'annexe.

Les risques sont avant tout de nature sociale : non adhésion des salariés au projet de l'entreprise, manque de motivation, absentéisme, départs de collaborateurs indispensables, mais aussi risque de créer un important conflit social (revendications, grève...).

L'entreprise doit donc faire face à un problème de gestion de ses ressources humaines, il faut qu'elle motive suffisamment ses salariés pour qu'ils acceptent de la suivre dans sa nouvelle localisation, mais elle devra aussi anticiper les départs possibles et les recrutements nécessaires.

Les risques peuvent aussi être de nature économiques : difficultés de mise en place de la nouvelle stratégie, bouleversement des repères pour la clientèle, problème d'adaptation et de réorganisation des réseaux... Cependant ici ces risques semblent plus facilement maîtrisables.

#### 5. Indiquez les moyens d'actions dont dispose le dirigeant de l'entreprise Clardis pour assurer la gestion des ressources humaines liée à la décision de changement de siège social.

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève à :

- retenir, parmi les moyens d'animation des hommes étudiés en cours, des possibilités d'actions réalistes et adaptées au contexte fourni.

Il ne peut pas y avoir ici de réponse type, toute proposition cohérente et justifiée doit être acceptée. C'est l'argumentation du candidat qu'il faudra apprécier.

#### Moyens d'actions possibles :

Elles cherchent toutes à réduire le risque de conflit social en faisant adhérer les salariés à la décision prise, en l'impliquant et en lui apportant des avantages substantiels.

- Actions de communication : présentation du projet, explications, informations, réunions avec les représentants du personnel, réunions individuelles, négociation....
- Actions de motivation : primes, compensation financières, prêts préférentiels, accompagnement du déménagement (contacts locaux avec les écoles, garderies, agences immobilières, journée de familiarisation...), mais aussi pour ceux qui refusent de suivre l'entreprise : aide au reclassement, indemnités...
- Politique de GRH : promotion, définition des postes stratégiques, recrutement sur place, formation, adaptation du nouveau personnel

## **Sujet 4 : Marché de la chaussure**

### **SCIENCES ET TECHNOLOGIE DE LA GESTION**

#### **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

*Proposition de sujet : 3 heures*

#### **Quel(s) choix stratégique(s) pour une entreprise de production de chaussures ?**

*L'industrie française de la chaussure est un secteur en difficulté. Néanmoins de réelles opportunités sont ouvertes pour les entreprises qui savent répondre aux attentes des consommateurs et faire des choix stratégiques pertinents.*

**Vous analyserez les choix stratégiques des entreprises présentées dans les annexes 1 à 5 en effectuant les travaux suivants.**

1. En explicitant votre réponse, précisez les menaces et les opportunités qui se présentent sur le marché de la chaussure pour les producteurs et les distributeurs.
2. Pour chacune des sociétés mentionnées dans les annexes : Robert Clergerie, Elo et Mac Govern :
  - Identifiez la ou les stratégies mises en œuvre et justifiez votre réponse.
  - Indiquez les avantages et les risques associés aux choix exercés.
3. Pour chacune des sociétés mentionnées dans les annexes : Robert Clergerie, Elo et Mac Govern :
  - Précisez le ou les catégories de salariés dont le savoir-faire paraît indispensable à la réussite de la stratégie.
  - Indiquez les leviers d'action à la disposition des dirigeants qui vous paraissent les plus pertinents pour accroître la motivation de ces salariés.

#### **Liste des annexes :**

**Annexe 1 :** Le marché et la distribution de chaussures en France

**Annexe 2 :** « Le Romans d'une décadence » Kélian en faillite, Jourdan en redressement, Clergerie qui tente une relance

**Annexe 3 :** Les recettes de Robert Clergerie pour produire en France

**Annexe 4 :** Elo<sup>1</sup> lance une enseigne de chaussures à très bas prix

**Annexe 5 :** Mac Govern<sup>2</sup>, un savoir-faire qui date de la fin du dix-neuvième siècle

---

<sup>1</sup> Elo est une entreprise fictive

<sup>2</sup> Mac Govern est une entreprise fictive

## **Annexe 1 : Le marché et la distribution de chaussures en France**

Le marché français de la chaussure connaît une stagnation de la consommation en volume (346 millions de paires par an). Environ 80% du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits importés, notamment d'Asie.

Alors que la production française était de 100 millions de paires en 2000, elle n'est aujourd'hui que de 53,3 millions. De grandes entreprises délocalisent leur production vers des pays à faible coût de main d'œuvre, notamment vers la Chine qui assure aujourd'hui près de la moitié de la production mondiale. Le groupe Vivarte (marque André) ne fabrique plus de chaussures en France, Eram aussi réduit sa production en Europe.

Pourtant, la chaussure a gagné son autonomie. Elle n'est plus aujourd'hui la touche finale d'une tenue mais elle constitue un objet de mode à part entière. Elle est ainsi un moyen d'expression et d'identification, ce qui a largement contribué à l'essor des marques et notamment des marques de Sportswear (Nike, Adidas..) durant ces dernières années. Cependant aujourd'hui, on constate un essoufflement des modèles sportswear au profit de modèles plus classiques. En outre, la clientèle se révèle infidèle, effectuant du « zapping » entre les marques de luxe, les chausseurs traditionnels et les produits de moyenne gamme ou même de bas de gamme.

Dans ce contexte, les enseignes devront faire face aux enjeux suivants :

- gérer la transition du phénomène sportswear vers une mode plus classique. Ce retournement apparaît comme une bonne nouvelle pour les spécialistes de la chaussure qui devraient regagner des parts de marché et capter une partie du chiffre d'affaires « confisqué » par les grands équipementiers du sport (Nike, Adidas...), à condition d'avoir une véritable stratégie d'offre ;
- prendre en compte l'impact croissant de la mode qui se traduit par des tendances de consommation de plus en plus difficiles à anticiper. La réponse la plus fréquemment apportée par les enseignes a été une plus grande diversité des produits offerts. Une telle approche soulève des questions opérationnelles (gestion des stocks, petite taille des séries de fabrication, risque de mévente...);
- la clientèle masculine apparaît désormais comme le principal levier de croissance sur le marché français. Pourtant, les enseignes négligent cette clientèle encore fréquemment traitée de façon résiduelle. Des concepts et des produits innovants capables de répondre aux attentes spécifiques des hommes devraient monter en puissance dans les prochaines années.

Une reconfiguration du secteur devrait découler de la prise en compte de ces enjeux. Une redistribution des parts de marché interviendra vraisemblablement dans les prochaines années.

Quelques axes peuvent être esquissés :

- intensification de la concurrence avec la montée en puissance des enseignes de prêt-à-porter (Zara, H&M...) qui intégreront davantage de chaussures à leur offre en jouant la carte du prix et de la mode ;
- cristallisation du marché autour de deux pôles : des produits de marque haut de gamme d'une qualité irréprochable et des produits de bas de gamme à faible prix en raison des importations d'Asie qui devraient exercer durablement une pression à la baisse des prix de vente.

*Document réalisé à partir du « Résumé opérationnel de l'étude Eurostaf.fr »*

## **Annexe 2 : « Le Romans d'une décadence » Kélian en faillite, Jourdan en redressement, Clergerie qui tente une relance**

Étrange paradoxe. Ces usines ferment alors que la France détient l'un des records d'achat mondiaux de paires de chaussures par habitant par an: plus de 5,5 en moyenne, juste derrière le Japon et les États-Unis. Notamment dans le très haut de gamme. Mais quand il faut se chausser, on recourt au new-yorkais Jimmy Choo, l'américain Marc Jacobs ou à l'italien Sergio Rossi. Il est loin le temps où Kélian, Clergerie et Jourdan incarnaient le panthéon des marques chic. Qui donc a tué le luxe français? La Chine, répondent en chœur certains syndicats et le lobby patronal, puisque le géant est devenu le bouc émissaire de toutes les difficultés nationales.

L'excuse est facile. Car si le coût de la main-d'œuvre est élevé, le produit est artisanal et de qualité. Dans l'usine de Robert Clergerie, en plein centre de Romans, les commandes sont passées par douzaines de paires. Ici, un magasin américain demande 8 paires de bottes dans un coloris précis. Là, il s'agit de fabriquer au plus vite 12 paires d'escarpins pour Shanghai. «Parfois on arrive à regrouper les demandes, dit le directeur de la production, Patrick Collin. Mais on est limité. Il y a tellement de travail et d'étapes à respecter pour réaliser une paire de chaussures qu'on ne peut en fabriquer plus de 24 à la fois.» Les pièces de cuir à assembler sont découpées à la main par un coupeur. Celui-ci optimise l'utilisation des peaux et jette celles qui ont le moindre défaut. Les coutures intérieures sont «parées»: une ouvrière meule délicatement les replis du cuir pour les amincir, afin d'éviter de créer un bourrelet, une fois les pièces cousues ensemble. Le parage assure un confort incomparable. A l'intérieur de la chaussure, il n'y a aucune de ces aspérités qui peuvent parfois se transformer en ampoule dans une chaussure ordinaire. Un artisanat qui pousse le vice jusqu'à recourir à des essayeuses..

*Extrait de l'article de Muriel Grémillet publié dans le quotidien « Libération » du 30/08/2005*

## **Annexe 3 : Les recettes de Robert Clergerie pour produire en France**

Clergerie produit de 150 000 à 160 000 paires de chaussures par an, contre 240 000 il y a cinq ans, et en 70 %. En 2004, année déficitaire, son chiffre d'affaires est tombé à 25 millions d'euros, alors que dans les années 1999 ou 2000 il atteignait 33,5 millions d'euros et exporte dégageait un bénéfice de 2,3 millions d'euros. Les prix de détail vont de 195 euros, pour des sandales, à 600 euros, pour des bottes.

Les difficultés financières de ses principaux concurrents<sup>3</sup> désolent mais n'étonne pas Robert Clergerie, patron d'une des dernières entreprises de fabrication de chaussures à Romans (Drôme), la cité de la chaussure : "Il est malhonnête d'arguer de la concurrence chinoise pour justifier des difficultés actuelles, car en Chine, par exemple, l'outil de production n'est pas adapté à nos produits très techniques et fabriqués en toutes petites séries. En outre, ajoute M. Clergerie, notre secteur exige un effort de recherche technique et esthétique recommencé tous les six mois. La stratégie de M. Clergerie, dont n'auraient peut-être pas dû s'écarter ses concurrents de la place, c'est d'abord d'être créatif en restant fidèle à l'esprit de la marque : « créer une nouvelle collection, de 100 à 110 chaussures, suppose de tester trois ou quatre fois plus de modèles et exige un investissement de 1 million d'euros par an" , précise-il.

Autre condition indispensable à la survie : rester une petite entreprise très réactive, avec 200 salariés aujourd'hui, dont la moitié travaillent à la fabrication, et qui possède 23 magasins en propre.

"Nos chaussures sont un produit de niche qui s'adresse à un tout petit marché dans chaque pays et qu'il faut donc savoir exporter. Il faut aussi se préparer un an à l'avance à l'attente du marché et de la mode et, si possible, être le seul à le faire", conseille Robert Clergerie aujourd'hui âgé de 70 ans.

*Extraits choisis de l'article écrit par Isabelle Rey-Lefebvre paru dans Le Monde 27/08/2005*

---

<sup>3</sup> Les entreprises de fabrication et de distribution de chaussures de luxe : Charles Jourdan et Stéphane Kélian.

#### **Annexe 4 : Elo<sup>4</sup> lance une enseigne de chaussures à très bas prix**

Le groupe de fabrication et de distribution de chaussures Elo lancera le 20 janvier une enseigne de chaussures à très bas prix baptisé « Priba » avec un prix moyen de 14 euros par article, a indiqué son directeur général. Elo ouvrira ce jour-là 16 magasins dans toute la France, en périphérie, d'une surface de 500 m<sup>2</sup> en moyenne. « Nous aurons les prix les plus bas dans chaque catégorie : hommes, femmes et enfants. Il s'agira de produits peu sensibles à la mode mais nous serons moins cher que Tati », a-t-il affirmé. A l'aide d'un processus extrêmement rigoureux de sélection, Elo a recruté des commerciaux connaissant parfaitement le métier de la chaussure et disposant d'une expérience probante de la négociation commerciale en Asie. Ceux-ci ont pour mission de négocier des contrats de sous-traitance avec des PME asiatiques. Faire fabriquer des modèles basiques en grande quantité dans des pays en voie de développement où les coûts salariaux sont très faibles, telle est la condition de la réussite du pari d'Elo...

#### **Annexe 5 : Mac Govern<sup>5</sup>, un savoir-faire qui date de la fin du dix-neuvième siècle**

Malgré sa discrétion légendaire, Mac Govern est toujours un acteur qui compte sur le marché des chaussures pour hommes. Comme gage de sa réussite, Mac Govern met en avant son savoir-faire inimitable et la singularité de ses techniques de fabrication. Les dirigeants expliquent que la qualité constante et irréprochable des produits permet de maintenir un lien affectif avec des clients prêts à déboursier en moyenne 400€ par paire.

Toutefois, Mac Govern ne s'est pas contenté ces dernières années de cultiver son savoir-faire. L'entreprise qui souhaitait maîtriser l'intégralité de son processus de production et de distribution a racheté ses fournisseurs de matières premières et créé son propre réseau en ouvrant des boutiques à l'enseigne Mac Govern dans certaines capitales européennes et des villes touristiques huppées. Pour lutter efficacement contre les maisons de luxe comme Dior ou Louis Vuitton qui ont attaqué le marché de la chaussure de luxe, Mac Govern a cherché à séduire de nouveaux clients en proposant des modèles plus modernes qui complètent les lignes classiques tout en respectant la tradition. L'entreprise souhaite aussi poursuivre deux projets ambitieux :

- étendre son activité en fabricant des sacs, valises et accessoires en cuir pour mieux valoriser son image ;
- se développer à l'international en multipliant les points de vente exclusifs.

---

<sup>4</sup> Elo est une entreprise fictive

<sup>5</sup> Mac Govern est une entreprise fictive

# MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

## Corrigé indicatif :

### Quel(s) choix stratégiques(s) pour une entreprise de production de chaussures ?

*Remarque préliminaire : Les candidats peuvent répondre aux questions posées de plusieurs façons: par exemple à l'aide de tableaux ou en traitant séquentiellement les entreprises concernées. Aucune forme n'est imposée.*

*Le corrigé n'est qu'indicatif. Des réponses légèrement différentes peuvent être rédigées par les candidats, notamment dans le cadre de la troisième question qui s'avère relativement ouverte.*

#### 1. En explicitant votre réponse, précisez les menaces et les opportunités qui se présentent sur le marché de la chaussure pour les producteurs et les distributeurs.

La question invite les élèves à repérer au sein des annexes les facteurs environnementaux qui peuvent influencer les choix stratégiques de l'entreprise et à indiquer en quoi ils constituent une menace ou une opportunité pour les entreprises du secteur. Il ne peut être exigé des candidats qu'ils mettent en œuvre une méthodologie particulière d'analyse de l'environnement comme par exemple celle de Porter.

Afin de permettre à l'entreprise d'anticiper les possibilités de développement et les menaces auxquelles elle peut être confrontée, une analyse constante des informations délivrées par l'environnement est indispensable.

Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La stagnation de la consommation en volume du marché français de la chaussure, ce qui contraint les entreprises qui souhaitent se développer soit à trouver de nouveaux débouchés à l'étranger, soit à augmenter leur part de marché en France au détriment des concurrents.</li><li>➤ L'infidélité de la clientèle, très sensible à la mode, d'où la difficulté d'anticiper les attentes des consommateurs et l'obligation d'offrir un éventail très large de produits. Cela induit des coûts de gestion élevés : petite taille des séries, stock important ...</li><li>➤ L'intensification de la concurrence avec d'une part l'arrivée sur le marché des enseignes de prêt à porter qui se diversifient et d'autre part la montée en puissance d'entreprises installées dans les pays à faibles coûts salariaux et capables de vendre des modèles bas de gamme à des prix très bas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ L'évolution du goût des consommateurs qui se détournent du sportswear au profit de modèles classiques, plus en adéquation avec les produits proposés par les entreprises françaises de fabrication de chaussures.</li><li>➤ La croissance du marché de la clientèle masculine qui offre des perspectives de développement sur un segment de clientèle partiellement inexploité.</li><li>➤ L'engouement du public pour des modèles haut de gamme d'une qualité irréprochable, ce qui peut permettre à des entreprises françaises disposant d'un véritable savoir faire de s'imposer sur le marché.</li></ul>

## 2. Pour chacune des sociétés mentionnées dans les annexes : Robert Clergerie, Elo et Mac Govern :

- **Identifiez la ou les stratégies mises en œuvre et justifiez votre réponse.**
- **Indiquez les avantages et les risques associés aux choix exercés.**

Robert Clergerie
------------------

### **Identification des stratégies mises en œuvre et justification**

L'avantage concurrentiel sur lequel reposent les choix stratégiques de Clergerie est inhérent à la qualité du produit fabriqué : un produit esthétique de haute technicité, fabriqué en toutes petites séries, destiné à une clientèle très aisée en France et à l'étranger. On retrouve les ingrédients de l'avantage concurrentiel qui résulte d'une combinaison de plusieurs facteurs: un produit singulier, un marché cible et une technologie spécifique. Comment pérenniser et développer cet avantage concurrentiel ? Clergerie s'est spécialisée sur ce type de produit afin de consacrer l'intégralité de ses ressources à fabriquer et promouvoir ce « produit de niche ». En complément de cette stratégie de spécialisation, Robert Clergerie poursuit une stratégie de différenciation. Il s'agit pour l'entreprise de lutter contre les autres producteurs de chaussures en faisant en sorte que son produit soit perçu comme unique et ainsi à faire accepter aux clients un prix très supérieur à celui de la concurrence. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise soigne la fabrication en mettant en œuvre un savoir faire artisanal. Elle crée des modèles novateurs pour séduire sa clientèle internationale, très sensible à la mode et tente de se maintenir à l'écoute de ses clients en restant une petite structure réactive. Le fait que Clergerie possède 23 magasins en propre constitue le signe d'une volonté de développer aussi une stratégie d'intégration en aval dans la distribution de chaussures.

### **Avantages et risques associés aux choix exercés**

#### ➤ **Les avantages liés aux stratégies de spécialisation, de différenciation et d'intégration vers l'aval mises en œuvre par Clergerie :**

La stratégie de spécialisation entraîne une plus faible complexité de gestion que celle que l'on peut observer chez les entreprises diversifiées. Elle permet de clarifier les objectifs, de concentrer les efforts sur quelques choix fondamentaux, de développer une image de marque unique auprès de la clientèle. A l'écoute d'un seul marché, l'entreprise est plus à même de suivre l'évolution des besoins de la clientèle et même d'anticiper.

En se démarquant distinctement des concurrents, la stratégie de différenciation permet de vendre les produits plus chers et de fidéliser la clientèle. Elle favorise ainsi une plus grande rentabilité de l'entreprise. La différenciation se révèle une stratégie efficace pour se construire une notoriété et se développer.

La maîtrise de la distribution des produits en aval grâce aux boutiques possédées constitue un atout pour promouvoir la marque et un moyen de s'assurer que la distribution se fait en accord avec les exigences de l'entreprise. Elle permet aussi au producteur de s'approprier la marge bénéficiaire qui revient traditionnellement au distributeur.

#### ➤ **Les risques liés aux stratégies de spécialisation, de différenciation et d'intégration vers l'aval mises en œuvre par Clergerie :**

La stratégie de spécialisation implique un choix dangereux. Une modification importante de l'environnement, une évolution brutale des goûts des consommateurs par exemple, pourrait mettre en cause la survie de l'entreprise. D'où la nécessité de développer des facultés d'adaptation et de changement pour être capable de saisir les possibilités nouvelles lorsque le marché commence à décliner.

La stratégie de différenciation implique des coûts de fabrication élevés car la qualité du produit doit être irréprochable. Elle exige une innovation constante qui requiert des investissements importants de l'ordre d'1 million d'€ par an.

La stratégie d'intégration verticale en aval accroît les risques lorsque les conditions économiques se détériorent. Au lieu de jouir des profits à chaque étape de la production et de la distribution, l'entreprise cumule les pertes.

La combinaison des différentes stratégies mises en oeuvre par Clergerie paraît rationnelle car elle est en adéquation avec les ressources dont dispose l'entreprise. Mais elle peut se révéler source de vulnérabilité dans la mesure où toutes les ressources de l'entreprise sont focalisées sur un « produit de niche qui s'adresse à un tout petit marché ».

Elo

### **Identification des stratégies mises en oeuvre et justification**

La stratégie déployée par Elo est clairement une stratégie de domination par les coûts pour conquérir le marché des modèles basiques. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise recherche une minimisation des coûts. Celle-ci est possible grâce à l'externalisation de la production en Asie afin de profiter de la faiblesse des coûts salariaux et à la vente des produits dans des surfaces spécialisées afin de limiter les coûts de commercialisation (économies de charges de personnel du fait la présentation des produits en libre service, économies de loyer car les lieux de vente sont situés à la périphérie des agglomérations).

#### **Avantages et risques associés aux choix exercés**

##### ➤ **Les avantages liés à la stratégie de domination par les coûts:**

Si l'entreprise réussit à obtenir des coûts inférieurs à la moyenne du secteur, elle peut pratiquer des prix de vente très compétitifs et gagner des parts de marché. Les concurrents situés sur le même marché (des produits bas de gamme) risquent de ne pas pouvoir s'aligner en matière de prix de vente, ce qui peut se traduire par leur disparition et donc à terme une baisse de la pression concurrentielle.

##### ➤ **Les risques liés à la stratégie de domination par les coûts:**

La stratégie de domination par les coûts d'Elo tient uniquement à la capacité de ses commerciaux à négocier des contrats avantageux avec des entreprises asiatiques. Cette dépendance vis à vis à la fois des commerciaux et des entreprises asiatiques induit un risque difficilement maîtrisable.

En outre, l'initiative d'Elo peut être à l'origine d'une guerre des prix. Pour conserver leur part de marché, les concurrents pourraient décider de sacrifier leurs marges bénéficiaires. Le risque est grand alors de voir l'ensemble du marché s'aligner sur les prix les plus bas.

Enfin, dans la mesure où la clientèle de chaussures semble plus sensible à l'esthétique des modèles et à la mode qu'aux prix, est-ce qu'une stratégie de domination par les coûts est viable ? le marché de produits basiques à petit prix est-il suffisamment large pour permettre à Elo de se développer ?

Mac Govern

### **Identification des stratégies mises en oeuvre et justification**

Tout comme Robert Clergerie, Mac Govern met en oeuvre une stratégie de différenciation reposant sur un véritable savoir faire qui permet de fabriquer des produits d'une qualité irréprochable et de les vendre à une clientèle internationale aisée, prête à débours des sommes importantes pour se chauffer.

Mac Govern pratique aussi l'intégration verticale. Mais à la différence de Clergerie qui ne s'intéressait qu'à l'intégration en aval, Clergerie maîtrise l'intégralité de son processus de production et de distribution. Elle a créé son propre réseau de boutiques comme Clergerie mais elle a aussi racheté en amont ses fournisseurs de matières premières.

Mac Govern envisage de diversifier ses activités : diversification géographique en multipliant les points de vente à l'étranger et diversification des produits fabriqués en déclinant son savoir faire dans le travail du cuir : sacs, bagages etc..

### Avantages et risques associés aux choix exercés

#### ➤ Les avantages liés aux stratégies de différenciation, d'intégration et de diversification mises en œuvre par Mac Govern:

On retrouve les avantages (déjà cités pour l'entreprise Clergerie) liés à la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation et d'intégration. En outre, l'intégration de l'ensemble du processus de production de l'approvisionnement en matières premières à la distribution du produit permet à Mac Govern de s'affranchir de toute dépendance et de bénéficier des profits réalisés à chaque stade de production et de distribution. L'intégration des fournisseurs de matières premières permet de s'assurer que les matières premières incorporées dans les produits répondent aux exigences de qualité et que les délais d'approvisionnement sont respectés.

La stratégie de diversification de l'offre de produits permet d'étendre la gamme de produits vendus tout en renforçant l'image de l'entreprise perçue par la clientèle: luxe et technicité. Elle vise aussi à réduire le risque lié à une spécialisation dangereuse sur le marché de la chaussure qui pourrait évoluer brutalement de façon défavorable. Dans ce cas, les revenus provenant de différents types de produits peuvent se compenser.

Enfin la diversification géographique qui consiste pour Mac Govern à ouvrir des boutiques à l'étranger dans les endroits fréquentés par la clientèle qu'elle vise répond au besoin d'être au plus près de cette clientèle aisée mais exigeante et d'entretenir la notoriété de la marque Mac Govern.

#### ➤ Les avantages liés aux stratégies de différenciation, d'intégration et de diversification mises en œuvre par Mac Govern:

Les risques liés aux stratégies de différenciation et d'intégration ont déjà été évoqués dans le cas de l'entreprise Clergerie. La stratégie de diversification permet en théorie de réduire le risque de mévente puisque l'entreprise étend l'éventail des produits offerts. Pourtant la stratégie de diversification est plus coûteuse et plus complexe à gérer que la stratégie de spécialisation. Ainsi en période de difficultés financières, les entreprises se recentrent sur leurs activités de base.

### 3. Pour chacune des sociétés mentionnées dans les annexes : Robert Clergerie, Elo et Mac Govern :

- Précisez le ou les catégories de salariés dont le savoir-faire paraît indispensable à la réussite de la stratégie.
- Indiquez les leviers d'action à la disposition des dirigeants qui vous paraissent les plus pertinents pour accroître la motivation de ces salariés.

Parmi les leviers d'action à la disposition des dirigeants pour accroître la motivation des catégories de salariés dont le savoir-faire est indispensable, le candidat peut être amené à mettre l'accent sur la rémunération dans la mesure où l'étude de ce facteur est privilégiée dans le point 5.3 du programme de première intitulé « La rémunération et la motivation ».

#### Robert Clergerie

Les choix stratégiques exercés par Clergerie reposent avant tout sur la qualité de son savoir faire et sa créativité. Les catégories de salariés concernées sont donc en premier chef d'une part les ouvriers qui pourraient être assimilés à de véritables artisans capables d'élaborer des produits de haute technicité et d'autre part les équipes d'hommes et de femmes dont la mission est d'imaginer de nouveaux modèles et créer des collections chaque année en phase avec les tendances de la mode et les goûts de la clientèle visée.

D'autres catégories de personnel jouent aussi un rôle non négligeable dans la réussite de Clergerie, par exemple les commerciaux qui gèrent et développent les boutiques ou les cadres chargés de la mercatique mais leur influence n'est pas autant directement corrélée aux choix stratégiques que celle exercée par les ouvriers et les « créatifs ».

Pour impliquer les ouvriers et les « créatifs » dans la réussite de la stratégie, différents outils de motivation peuvent être mis en œuvre. Toutefois la rémunération constitue un élément privilégié.

Les équipes de créatifs peuvent être intéressés au succès de chaque nouvelle collection au moyen d'une prime collective calculée en fonction du chiffre d'affaires. Quant aux ouvriers, outre le niveau de la rémunération qui leur est accordée, ils peuvent se montrer sensibles à la reconnaissance de la qualité de leur travail par la direction<sup>6</sup>.

#### Elo

Chez Elo, la réussite de la stratégie de domination par les coûts dépend de deux catégories de commerciaux. En amont, les personnes chargées de sélectionner les entreprises sous-traitantes en Asie et de négocier les contrats assument une lourde responsabilité. De leur performance individuelle dépend l'ampleur de la marge bénéficiaire qui va être réalisée sur les modèles qui seront vendus en France. Ils doivent aussi se montrer attentifs à la qualité des produits livrés et au respect des délais de livraison. En aval, les directeurs de magasin et leurs collaborateurs doivent maîtriser les coûts de fonctionnement des surfaces de vente afin d'offrir les prix de vente les plus bas au public tout en maximisant les profits.

Dans cette optique, les outils classiques de motivation des commerciaux que sont l'intéressement au chiffre d'affaires, les primes individuelles attribuées en fonction du degré de réalisation des objectifs de vente ou de marge et les avantages en nature peuvent constituer des facteurs de motivation efficaces.

#### Mac Govern

Mac Govern mettant en œuvre une stratégie de différenciation, les catégories de personnel impliquées prioritairement dans la réussite de la stratégie devraient être les mêmes que chez Robert Clergerie et bénéficier de conditions de rémunération identiques. Toutefois, Mac Govern poursuit aussi une stratégie de diversification. Pour assurer la réussite de cette stratégie, il convient de motiver les salariés qui ont en charge le développement de l'entreprise à l'international et ceux grâce à qui l'entreprise est à même de diversifier son offre de produits. Managers, commerciaux et « créatifs » qui sont les vecteurs de cette évolution stratégique devraient être incités à s'impliquer davantage. Là encore, une rémunération assortie de primes prenant en compte au moins partiellement le mérite de l'individu ou celui de l'équipe si c'est une œuvre collective pourrait s'avérer pertinente.

---

<sup>6</sup> Chez Hermès par exemple, les ouvriers signent leur production en accolant leurs initiales à celui d'Hermès.

## **Sujet 5 : France Peinture**

### **SCIENCES ET TECHNOLOGIE DE LA GESTION**

#### **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

*Proposition de sujet : 3 heures*

#### **Stratégie et animation des hommes**

*Dans un contexte fortement concurrentiel, les entreprises doivent mettre en oeuvre des stratégies qui permettent de se démarquer de leurs concurrents. Ces choix stratégiques sont déterminants pour la pérennité de l'entreprise. Une des conditions de succès de leur mise en oeuvre réside dans le potentiel humain de l'entreprise. Ceci implique donc, de la part des managers, une gestion rigoureuse et raisonnée des ressources humaines.*

**Vous analyserez la situation de l'entreprise « FRANCE PEINTURE », présentée dans les annexes 1 à 7 en effectuant les travaux suivants :**

- 1 – Présentez les caractéristiques de l'entreprise « FRANCE PEINTURE »
- 2 – Distinguez ces caractéristiques de celles d'une organisation publique.
- 3 – Présentez et explicitez les principales options stratégiques choisies par l'entreprise. Précisez les limites de ces stratégies.
- 4 – Analysez la pyramide des âges des salariés de l'entreprise en mettant en évidence les avantages et les limites d'une telle situation. Comment le dirigeant de l'entreprise peut-il agir pour en réduire les inconvénients ?
- 5 – Identifiez le problème de management lié au recours au contrat de travail temporaire par l'entreprise.
- 6 - Une démarche de gestion des compétences dans l'entreprise « FRANCE PEINTURE » est-elle justifiée ? Comment l'entreprise peut-elle procéder ?

#### **LISTE DES ANNEXES :**

**Annexe 1 :** Présentation de l'entreprise « FRANCE PEINTURE »

**Annexe 2 :** Répartition des salariés par tranche d'âge, extrait du rapport annuel unique remis au comité d'entreprise :

**Annexe 3 :** Répartition des salariés par catégorie professionnelle, extrait du rapport annuel unique remis au comité d'entreprise :

**Annexe 4 :** Composition par catégorie et par âge du laboratoire de recherche, extrait du rapport annuel unique remis au comité d'entreprise :

**Annexe 5 :** Extrait du compte-rendu de la réunion du comité d'entreprise

**Annexe 6 :** Le recours aux contrats de travail temporaire, extrait du rapport annuel unique remis au comité d'entreprise :

**Annexe 7 :** Extrait d'une note d'information de Monsieur Denis Gambelin, Responsable production, à Monsieur Gilles Debrenne, Directeur commercial.

## Annexe 1 – Présentation de l'entreprise « FRANCE PEINTURE »

« FRANCE PEINTURE » est une entreprise dont l'effectif moyen est de 200 salariés. Son siège social est situé, pour des raisons stratégiques, en région parisienne. Elle est le fruit de la fusion de deux fabricants importants (« Lemarthe peinture » et « La Clermontoise de peinture »). Les anciens dirigeants de ces entreprises exercent toujours des responsabilités dans « FRANCE PEINTURE », l'un à la tête du directoire, l'autre du conseil de surveillance.

Cette entreprise indépendante est devenue l'une des toutes premières pour la fabrication de peintures. Elle a une capacité de production de 24 000 tonnes couvrant 3 500 références qui bénéficient d'une garantie variant de 1 an à 10 ans. L'ensemble des sites de l'entreprise est certifié « ISO 9001 » depuis quelques années.

Si le siège social est implanté en région parisienne, l'entreprise comprend aussi :

- 4 unités de production implantées à Lille, Tarbes, Nice et Orléans ;
- 3 sites de stockage situés à Dunkerque, Marseille et Mulhouse ;
- 1 laboratoire installé à Orléans, regroupant 10 ingénieurs et 15 techniciens.

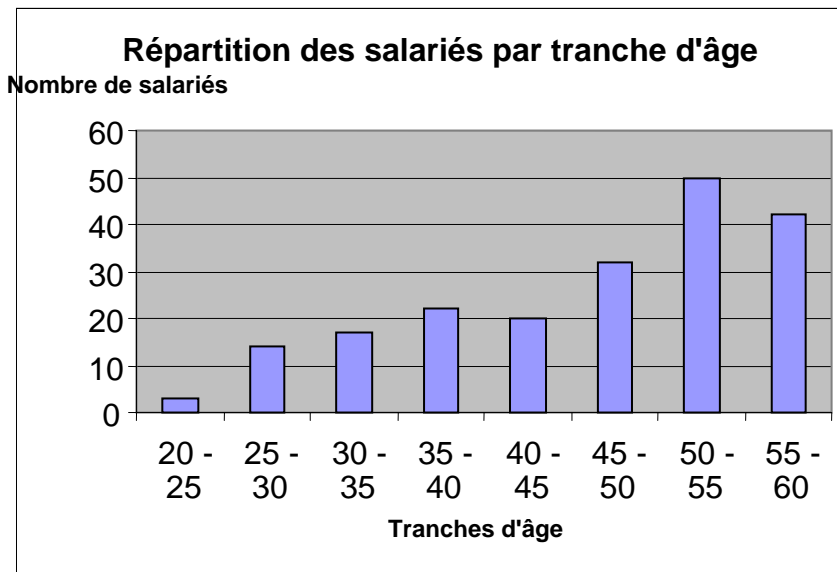
Le marché de l'entreprise est européen. L'entreprise distribue ses produits en France, exporte en Belgique, en Allemagne, en Espagne, au Portugal, en Grande-Bretagne et en Italie. Elle n'a pas hésité à proposer sa gamme de produits, tout en l'adaptant pour répondre aux besoins spécifiques locaux, aux nouveaux pays de l'Union européenne. Cette présence sur ces différents marchés a été rendue possible par une très bonne expérience des circuits de distribution et un réseau logistique efficace.

Sur ce marché concurrentiel, l'entreprise a modifié son approche stratégique. Les activités de fabrication de produits pour le bois (traitement, lasures, huiles, vernis, décapants...) développées par l'entreprise « La Clermontoise de peinture » ont été abandonnées. Le maintien de ces dernières aurait nécessité des investissements matériels trop coûteux. Si elle continue à fabriquer des peintures pour le grand public, elle développe davantage sa production à destination des professionnels.

L'effort de recherche est par ailleurs constant grâce au financement de son propre laboratoire. L'action est guidée par la réponse aux attentes des clients et des consommateurs finaux. Cela permet d'offrir des produits de haute qualité, même si ces derniers sont vendus plus cher que ceux des concurrents. Cela permet aussi de proposer des innovations. Parmi les dernières, il est possible de citer « Dose Peinture Rapide », qui permet d'obtenir la teinte désirée grâce à des seringues de teinture pré-dosées facilitant grandement le dosage des colorants, et « Retarde Flamme », peinture ignifuge qui ralentit la propagation des flammes en cas d'incendie.

Le groupe, tout en poursuivant ses objectifs de croissance et de développement, manifeste également la volonté d'assurer la sécurité de ses activités, la santé des personnes, le respect de l'environnement et la satisfaction totale des clients par la livraison de produits et de services répondant aux exigences fixées en matière de qualité.

**Annexe 2 : Extrait du rapport annuel unique remis au comité d'entreprise : Répartition des salariés par tranche d'âge**



**Annexe 3 : Extrait du rapport annuel unique remis au comité d'entreprise : Répartition des salariés par catégorie professionnelle**

Catégorie professionnelle	Effectif	Moyenne d'âge
Ouvriers	80	40
Employés	35	42
Agents de maîtrise	45	50
Assistants cadres, cadres	40	53
<b>Total</b>	<b>200</b>	

**Annexe 4 : Extrait du rapport annuel unique remis au comité d'entreprise : Composition par catégorie et par âge du laboratoire de recherche**

Catégorie	Nombre	20-25 ans	25-30 ans	30-35 ans	35-40 ans	40-45 ans	45-50 ans	50-55 ans	55-60 ans
<b>Ingénieurs</b>	10	0	0	0	0	4	2	1	3
<b>Techniciens</b>	15	0	0	1	4	1	3	3	3

## Annexe 5 : Extrait du compte-rendu de la réunion du comité d'entreprise

*Conformément aux dispositions législatives, le comité d'entreprise a reçu le rapport annuel unique. Des extraits de ce rapport vous sont fournis dans les documents 2, 3. Au cours de la réunion du comité d'entreprise, le chef d'entreprise attire l'attention des membres du comité sur les déséquilibres de la pyramide des âges des salariés de l'entreprise. Des questions sont d'ailleurs posées au chef d'entreprise sur ce sujet. Vous trouverez, ci-dessous, le compte rendu des questions et réponses.*

***Question : En tant que chef d'entreprise, quelle utilisation faites-vous de l'analyse des données relatives à l'âge des salariés ?***

Réponse : Pour nous, gestionnaires, ces données permettent, par exemple, de prévoir l'évolution des frais de personnel et d'en assurer la maîtrise. Cela permet aussi d'analyser la disponibilité des compétences afin de faire face aux exigences nouvelles liées aux évolutions technologiques. Il est possible aussi de d'étudier les possibilités de mobilité interne, de prévoir les coûts liés au vieillissement de l'effectif... A travers ces quelques exemples vous pouvez constater que ces renseignements constituent des indicateurs indispensables.

***Question : Notre entreprise se porte plutôt bien pour le moment. Ces informations ne présentent-elles pas plus d'intérêt dans une conjoncture défavorable, lorsque l'entreprise rencontre des difficultés ?***

Réponse : L'étude de la pyramide des âges est utile quelle que soit la conjoncture. En période de forte croissance, l'embauche est importante. Il faut contrôler sa répartition par âges, si l'on ne veut pas courir le risque de sérieuses difficultés dans le futur. En effet, si le recrutement n'a concerné que des jeunes, les possibilités de promotion seront très faibles dix ou quinze ans plus tard. Une éventualité aussi éloignée est très rarement prise en considération. En période de récession la marge de manœuvre est plus réduite ; par hypothèse l'embauche est très ralentie. Il faut dans ce cas, essayer d'éviter un vieillissement trop rapide avec toutes les conséquences que cela peut générer.

***Question : Vous évoquez le vieillissement des salariés de l'entreprise. Les salariés les plus anciens ne sont-ils pas pourtant un atout pour l'entreprise, notamment grâce à leur expérience ?***

Réponse : En théorie l'efficacité de la main-d'oeuvre risque, avec le vieillissement, de s'affaiblir par obsolescence des connaissances, par diminution de la créativité et de l'innovation. C'est ce qui est le plus souvent avancé. Mais il n'y a pas, sur ce sujet de règle absolue et des études effectuées récemment montrent que l'âge n'implique pas automatiquement une baisse des performances. L'inverse s'observe même parfois, tout dépend des postes occupés.

En général, les capacités physiques ont tendance à diminuer au-delà de 35 ans. Mais ce phénomène n'est ni uniforme, ni régulier. Il peut être soit accentué, soit diminué en fonction des conditions de travail vécues antérieurement.

On constate également que si le vieillissement s'accompagne d'un absentéisme maladie plus important (le nombre de jours d'arrêt par salarié est plus élevé pour les employés âgés), le nombre d'arrêts par personne est plus faible. Le bilan économique est donc ambigu : des absences plus rares, même si elles sont plus longues, ont un moindre effet désorganisateur. Mais il est certain que les coûts de protection (aménagement des postes, repos compensatoires...) et d'adaptabilité sont plus élevés.

En revanche la capacité à s'adapter aux évolutions techniques, à apprendre... dépend plus de la formation initiale et de la diversité des expériences professionnelles et sociales que de l'avancement en âge. Ce dernier peut même parfois entraîner une amélioration des performances. Le salarié, au fil

de sa vie professionnelle, accumule une expérience des situations de travail et se connaît mieux lui-même. Il se forge ainsi une capacité à adapter ses modes opératoires, à développer ses facultés d'anticipation et à découvrir des coopérations. Ainsi si les tâches les plus pénibles lui sont épargnées, il se voit attribuer, en revanche, les tâches exigeant un grand savoir-faire.  
 (...)

**Annexe 6 : Extrait du rapport annuel unique remis au comité d'entreprise : le recours au contrat de travail temporaire**

*Répartition de l'effectif selon la nature du contrat de travail*

Nature du contrat	2003	2004	2005
Contrat à durée indéterminée (effectif hommes – femmes)	160	170	175
Nombre de salariés ayant effectué une mission sous contrat de travail temporaire	99	104	116

*Nombre d'heures facturées pour les salariés sous contrat de travail temporaire en 2005*

Motif du recours au contrat de travail temporaire	Hommes	Femmes	Total
Remplacement	9896	10396	11 595
Surcroît de travail	23737	24936	27 814

**Document 7 : Extrait d'une note d'information de Monsieur Denis Gambelin, Responsable production, à Monsieur Gilles Debrenne, Directeur commercial.**

(...)  
 Lors de notre conversation téléphonique du 16 juin 2005 vous avez évoqué la multiplication anormale des réclamations des clients. Celles-ci portaient sur des erreurs au niveau des livraisons, non-conformes aux commandes, mais aussi sur des problèmes de qualité : nuances différentes sur un même coloris.  
 Une enquête rapide sur les lots incriminés montre que ces dysfonctionnements relèvent de défaillances humaines. En effet, pour faire face à une augmentation rapide de la production et à l'absence de certains salariés, le directeur des ressources humaines a procédé à des recrutements de salariés sous contrat de travail temporaire. Bien que ces derniers nous soient très utiles à certaines périodes de l'année, notamment lorsque la demande saisonnière augmente, il faut reconnaître que malgré leur bonne volonté, ces salariés n'ont qu'un faible niveau de compétence, la formation étant insuffisante. En outre, ils ne connaissent que très peu les rouages de fonctionnement des ateliers et services de l'entreprise, ce qui réduit considérablement leur efficacité.  
 (...)

# MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

## Corrigé indicatif

### Stratégie et animation des hommes

#### ***1 – Présentez les caractéristiques de l'entreprise « FRANCE PEINTURE »***

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à :

- identifier une organisation et à en décliner les caractéristiques. Cela implique la mise en œuvre de connaissances acquises dans le cadre du cours de management des organisations de la classe de première..

Cette entreprise est une entreprise industrielle (production de peintures) et appartient au secteur secondaire. Elle constitue une PME puisque son effectif est de 200 salariés. Sur le plan juridique elle est constituée sous la forme d'une société anonyme puisque l'on trouve un directoire et un conseil de surveillance.

Comme toute entreprise privée, « France Peinture » cherche, en vendant des produits industriels, à réaliser du profit et assurer sa pérennité ; au-delà de ces finalités traditionnelles, l'entreprise affirme des valeurs citoyennes comme celles de la sécurité, de la santé et de la protection de l'environnement.

Ses objectifs sont d'assurer sa croissance et son développement, notamment par la recherche de nouveaux marchés (nouveaux pays européens) et par le développement d'innovations.

#### ***2 – Distinguez ces caractéristiques de celles d'une organisation publique***

#### ***3 – Présentez et explicitez les principales options stratégiques choisies par l'entreprise. Précisez les limites de ces stratégies.***

Il est attendu ici que l'élève :

- repère, dans le document qui lui est soumis, les stratégies mises en œuvre par l'entreprise dans le contexte du marché étudié,  
- qu'il sache pertinemment les définir et en montrer les limites.

Le marché de la peinture est un marché fortement concurrentiel. Aussi l'entreprise « France Peinture » est-elle obligée de se démarquer de ses concurrents.

Tout d'abord elle a fait le choix de se spécialiser dans la fabrication de peinture. Cette stratégie de spécialisation consiste à fonder ses activités sur un seul métier dont elle a la maîtrise. Au moment de la fusion des deux entreprises, l'une d'entre elles proposait une gamme de produits pour le traitement du bois. Afin d'éviter de se disperser sur différents métiers, l'entreprise « France Peinture » a renoncé à la fabrication et à la vente de ces produits pour le bois, tout en se recentrant sur son cœur de métier. On peut donc voir là l'illustration d'une stratégie de spécialisation, alliée à un développement des marchés.

Bien que cette stratégie permette à l'entreprise de concentrer ses efforts sur un seul métier, elle n'est pas sans risque dans la mesure où, afin de se différencier des concurrents, l'entreprise doit créer, sur le marché, un avantage concurrentiel et le maintenir. Cela confère également une certaine

vulnérabilité puisque l'entreprise limite ses possibilités d'adaptation en cas d'éventuelles évolutions défavorables du marché.

Face à ses concurrents, l'entreprise « France Peinture » n'a pas fait le choix d'une stratégie de domination par les coûts. Elle a choisi une stratégie de différenciation, stratégie qui consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix pour distinguer ses produits de ceux de la concurrence. Dans cette optique, elle offre des produits à la fois innovants et de qualité. Pour arriver à ce résultat elle investit dans la recherche. Son laboratoire a pour souci constant d'assurer la qualité des produits et de proposer des solutions innovantes. En contrepartie ses prix sont plus élevés que ceux des concurrents, du fait des coûts de recherche. La qualité du produit doit donc toujours être perçue comme unique par la clientèle, pour que celle-ci accepte des prix plus élevés. Il faut relever aussi le risque de copie et de contrefaçon.

**4 – Analysez la pyramide âges des salariés de l'entreprise en mettant en évidence les avantages et les limites d'une telle situation. Comment le dirigeant de l'entreprise peut-il agir pour en réduire les inconvénients ?**

Cette question vise à apprécier la capacité de l'élève à :

- analyser des documents (tableaux chiffrés, graphiques) afin d'établir un diagnostic
- rechercher des moyens d'actions possibles, adaptés à la situation.

A - En ce qui concerne l'analyse la pyramide des âges, un double constat peut être fait :

- les salariés âgés représentent la part la plus importante de l'effectif de l'entreprise : en effet les salariés de plus de 50 ans (92) représentent 46 %, alors que les moins de 35 ans ne représentent que 17 % ;

- ce vieillissement du personnel affecte plus particulièrement le personnel d'encadrement (la moyenne d'âge des agents de maîtrise est de 50 ans, celle des cadres et de leurs assistants, de 53 ans) et les personnels les plus qualifiés ; ce constat se retrouve au niveau du laboratoire de recherche où les ingénieurs ont tous plus de 40 ans et qu'aucun jeune de moins de 30 ans n'y est employé, ni en qualité d'ingénieur, ni en qualité de technicien.

Cette situation peut être source d'avantages pour l'entreprise, mais elle n'est pas sans limites :

- une main d'œuvre dont la moyenne d'âge est relativement élevée procure à l'entreprise les avantages liés à l'expérience et à la maîtrise de savoir-faire (effet d'expérience) ; ces savoir-faire, source d'efficacité pour l'entreprise, peuvent, par ailleurs, faire l'objet d'un transfert auprès des jeunes salariés ;

- mais lorsque la proportion de salariés âgés devient trop importante il faut prendre en considération les effets négatifs liés à l'âge : le vieillissement engendre des coûts notamment ceux liés à la protection et l'adaptation des postes de travail ; le risque d'une moins grande productivité et efficacité est également à prendre en considération, même si à ce niveau l'âge ne doit pas être le seul critère pris en compte.

B – Pour faire face au vieillissement des salariés de son entreprise, le dirigeant peut intervenir de deux manières :

- au fur et à mesure des départs des salariés les plus âgés de l'entreprise, mettre en œuvre un recrutement qui permettra de renouveler les générations et d'assurer un meilleur équilibre de la pyramide des âges de l'entreprise ; cet objectif devra être plus particulièrement ciblé vers les postes qualifiés et à responsabilité ;

- afin d'éviter la perte des savoir-faire, il semble opportun d'assurer le transfert des compétences des générations les plus âgées vers les plus jeunes (accompagnement, formation, élaboration de fiches de procédure...).

### **5 – Identifiez le problème de management lié au recours au contrat de travail temporaire par l'entreprise.**

Cette question vise à apprécier la capacité de l'élève à :

- identifier une situation de management pour laquelle une réflexion doit être menée par les dirigeants.

#### **- L'analyse des données relative au statut des salariés**

L'évolution au cours des trois dernières années traduit une augmentation du recours aux contrats de travail temporaire par rapport aux contrats de droit commun. Entre 2003 et 2005, le recours aux contrats de travail temporaires a augmenté de 17,7 %, dans le même temps, l'augmentation des contrats de travail à durée indéterminée était inférieure à 10 %.

En 2005, le recours aux salariés temporaires se justifie, pour 70,5 % des cas, par un surcroît d'activité ; les 20,5 % restant correspondent au remplacement de salariés absents.

Le recours au travail temporaire peut présenter un avantage en terme de flexibilité : il permet en effet d'adapter la quantité de main d'œuvre aux besoins de l'entreprise. Il permet également de faire face aux absences de salariés, absences qui pourraient être préjudiciables au bon fonctionnement de l'entreprise. Il présente néanmoins des inconvénients majeurs : les salariés manquent de formation, n'ont qu'une connaissance très partielle des rouages de l'entreprise, ce qui nuit à la productivité. Par ailleurs, leur mission étant de courte durée, ils manquent probablement de motivation. Ceci ne peut donc que générer des coûts liés à la non qualité.

Si le recours au contrat de travail temporaire permet le remplacement de salariés absents et constitue un outil de flexibilité lorsque qu'il faut faire face à un surcroît d'activité, le recours excessif à ce type de contrat n'est pas sans conséquences négatives.

Dans le cas de l'entreprise « France Peinture », le recours au contrat de travail temporaire apparaît comme étant trop important.

Il serait donc préférable de recourir davantage aux contrats de travail à durée indéterminée, tout en ayant à l'esprit le nécessaire rééquilibrage de la pyramide des âges. Ces salariés liés à l'entreprise durablement s'inscriraient davantage dans la logique de qualité souhaitée par l'entreprise.

Pour les salariés temporaires, indispensables dans certains cas, il serait nécessaire de repenser leur formation et leur intégration dans l'entreprise.

### **6 - Une démarche de gestion des compétences dans l'entreprise « FRANCE PEINTURE » est-elle justifiée ? Comment l'entreprise peut-elle procéder ?**

## **Sujet 6 : La commune de T.**

### **SCIENCES ET TECHNOLOGIE DE LA GESTION**

#### **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

*Proposition de sujet : 3 heures*

#### **Réalisation des objectifs et management dans une collectivité territoriale**

*À la suite des élections municipales de 2002, les élus de la ville de T. se fixent de nouveaux objectifs, qui vont contraindre l'administration municipale à remettre en cause son mode de management pour accroître son efficacité.*

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 4, en effectuant les travaux suivants :**

- 1 – Caractériser la ville de T. et présenter son mode d'organisation
- 2 – Rappeler la finalité des organisations publiques
- 3 – Relever les objectifs du Plan d'Action Municipale
- 4 – Montrer en quoi ces objectifs sont contradictoires et comment les élus envisagent de résoudre ce problème
- 5 – À partir de l'autoévaluation faite par l'équipe d'encadrement, dégager les faiblesses de la ville.
- 6 – Montrer en quoi, dans cette commune, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une amélioration du système de rémunération et une meilleure communication interne pourraient accroître l'efficacité dans l'animation et la mobilisation des hommes.

#### **Liste des annexes :**

Annexe 1 : Carte d'identité de la ville de T.

Annexe 2 : Le Plan d'Action Municipale 2002-2007

Annexe 3 : Le séminaire des cadres (16-17 avril 2002)

Annexe 4 : Résultats de l'autoévaluation du management de la ville de T. (extraits)

## ANNEXE 1 : CARTE D'IDENTITÉ DE LA VILLE DE T.

### Démographie :

- Population totale, INSEE 1999 : 62 612 habitants
- Densité de la population : 4 739 habitants/km<sup>2</sup>

### Géographie :

- Superficie de la commune : 1 321 hectares.

### Distances routières entre T. et ...

- Paris : 150 km
- Dijon : 160 km
- Reims : 120 km

### Communauté d'agglomération de T. :

- Population totale, INSEE 1999 : 121 578 habitants
- Nombre de communes : 11

### Economie :

- Premier centre de la maille en France (près de 150 entreprises liées à la fabrication du textile, capitale européenne des magasins d'usine dans le domaine du prêt-à-porter)
- Développement des activités du secteur tertiaire (74,8 % des emplois en 1999)
- Patrimoine médiéval préservé

### Le fonctionnement de la collectivité territoriale :

- *Le conseil municipal* : élu pour 6 ans, il est composé du maire (réélu en 2002 pour son deuxième mandat consécutif), des maires adjoints et des conseillers municipaux, soit 49 personnes au total. Organe de décisions, il détermine les grandes orientations de la ville notamment à travers le plan d'action municipale. Il peut décider de créer des commissions pour suivre certains dossiers.
- *Le maire* nomme et dirige *le Directeur général des services*. Fonctionnaire territorial, celui-ci se situe hiérarchiquement au sommet de l'administration municipale, composée de 1 091 fonctionnaires et d'environ 400 non titulaires. Interlocuteur privilégié du maire et interface entre les élus et l'administration, il est entouré de plusieurs directeurs généraux adjoints, qui ont un rôle essentiel d'impulsion vis-à-vis des directeurs placés sous leur responsabilité.
- *Les commissions* sont composées d'élus et assistées par les chefs de services concernés. Elles ont notamment pour mission, chacune dans leur domaine, de faire des propositions d'action. Le conseil municipal de la ville de T. comporte 13 commissions permanentes (Finances, Commerce et artisanat, Urbanisme et aménagement de la cité...). Ces commissions donnent des avis facultatifs.

## ANNEXE 2 : LE PLAN D'ACTION MUNICIPALE 2002-2007

Début 2002, les élus approuvent le Plan d'Action Municipale 2002-2007, « feuille de route » définissant les objectifs de la municipalité pour la durée du mandat.

**Financièrement**, l'objectif affiché est la poursuite d'une stabilisation fiscale des contributions directes (taxe d'habitation et taxe foncière) tandis que concernant les charges, l'objectif d'évolution moyenne est de 0,80 % : la volonté de l'équipe municipale est de contenir dans de strictes limites la progression des charges de fonctionnement<sup>[7]</sup> (remise en cause des prestations inutiles, stabilisation des subventions aux associations et autres organismes...). Ainsi les frais de personnel, qui représentent plus de 57 % des charges de fonctionnement, ne devront pas augmenter de plus de 1,20 % par an.

Or, dans ce contexte budgétaire serré, **les propositions d'actions** élaborées par les différentes commissions restent toujours nombreuses et répondent à deux grandes priorités, à savoir :

**- T. , une ville où l'on vit bien :**

Vivre en sécurité (prévention, vidéosurveillance, Maison du Droit et de la Justice...)

S'épanouir (petite enfance, actions éducatives, sportives, culturelles, échange et solidarité intergénérationnelle...)

Vivre dans une ville embellie et mise en valeur (requalification urbaine, propreté...)

Vivre dans un espace équilibré (Plan Local d'Urbanisme, Plan de Déplacements urbains...)

**- T. , une ville dont les habitants sont fiers :**

Renforcer les capacités d'accueil et d'attraction de T. (réhabilitation des friches industrielles, campus universitaire, accueil des touristes...)

Accroître le dynamisme économique (partenariat avec le Conseil général, nouvelles technologies...)

Accroître le rayonnement de la ville par la poursuite de l'action engagée en matière de grands événements

## ANNEXE 3 : LE SÉMINAIRE DES CADRES (16-17 AVRIL 2002)

Selon les élus, l'objectif de faible augmentation des frais de personnel repose sur «une hypothèse d'amélioration d'efficacité par une refonte de l'organisation et des procédures en développant les outils de management favorisant la transversalité de type intranet et autres. Elle tient compte aussi du fort taux de renouvellement qui va intervenir au cours des prochaines années, compte tenu de la structure actuelle de la pyramide des âges. La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devrait favoriser cette démarche» (Extrait du Plan d'Action Municipale).

Le maire de T. décide alors d'engager une réflexion sur les conditions dans lesquelles l'administration municipale peut répondre aux attentes exprimées par les élus. Voulant faire émerger une nouvelle dynamique et un nouveau style de management, il souhaite associer son personnel d'encadrement à la déclinaison du Plan d'action municipale en terme d'organisation (nouvel organigramme, fonctionnement par projet...). Il faut souligner que l'équipe de direction vient d'être renouvelée (arrivée du directeur général des services fin 2001 et d'un directeur général adjoint plus spécialement chargé des ressources humaines en 2002).

---

<sup>[7]</sup> On distingue les charges de fonctionnement (tout ce qui permet aux services de fonctionner : frais de personnel, fournitures, prestations aux usagers...) des dépenses d'investissement (tout ce qui est durable : construction d'écoles, achats de terrain, parc automobile...)

Cette réflexion prend la forme d'une consultation du personnel d'encadrement (23 cadres) au cours d'un **séminaire des cadres de la ville de T. les 16 et 17 avril 2002**. Ce séminaire se tient moins d'une semaine après la sortie officielle du Plan d'Action Municipale. Dans un premier temps, les participants sont invités à **évaluer** les pratiques actuelles en matière de management de la ville.

A l'issue de l'autoévaluation du management et compte tenu de ses résultats (voir annexe 4), des propositions d'amélioration sont faites par les participants.

#### **ANNEXE 4 : RÉSULTATS DE L'AUTOÉVALUATION DU MANAGEMENT DE LA VILLE DE T. (EXTRAITS)**

**Explications pour la lecture :** l'évaluation portait sur 8 thèmes, seuls les plus significatifs ont été retenus ici (thèmes 2, 4, 5 et 6). Chaque thème faisait l'objet d'un certain nombre d'affirmations ou standards de qualité (par exemple, 20 pour le thème « L'animation et la mobilisation des hommes ») : pour chacun de ces standards, chaque participant devait donner son appréciation selon le barème suivant :

- 1 : rien n'a été fait dans ce domaine
- 2 : le standard est peu appliqué, il y a beaucoup de marges de progrès
- 3 : le standard est moyennement appliqué, mais il y a de réelles marges de progrès
- 4 : le standard est en grande partie appliqué ; il y a peu de marge de progrès
- 5 : le standard est effectivement bien appliqué : il n'y a pas de marge de progrès.

#### **Exemple pour le thème 4 :**

- 20 affirmations ont été soumises aux élus. Par exemple pour la 9<sup>ème</sup> affirmation (standard 4.9 : Le système de rétribution favorise la motivation du personnel), la moyenne obtenue par la ville de T. est de 2.1 =>Le système de rétribution favorise peu la motivation, il y a beaucoup de marges de progrès.
- Moyenne de la ville de T. sur le thème 4, calculée en faisant la moyenne des 20 standards : 2,5/5
- Moyenne à comparer à celle atteinte par un échantillon d'administrations publiques locales, soit 3,2/5

Annexe 4 (suite) :

Thèmes	Nombre de standards de qualité	Exemples de standard de qualité (moyenne)	Note accordée à ce standard	Moyenne de T. sur le thème	Moyenne d'un échantillon de communes*
<b>2. L'organisation de l'administration</b>	13	2.8 Les procédures structurantes de la mairie concernent le courrier, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, les achats, les engagements juridiques, la conduite de projets, l'actualisation de l'agenda. Elles sont formalisées et diffusées 2.12 Le système d'information de la mairie est fiable, adapté aux enjeux, cohérent avec les niveaux de responsabilité, sécurisé et assuré de pérennité	(2,1) (2,2)	3	3,2
<b>4. L'animation et la mobilisation des hommes</b>	20	4.3 Le responsable de service établit chaque année avec la direction des ressources humaines une projection à deux ans des effectifs et qualifications du service. Il identifie les mouvements prévisionnels (départs, mobilités...) et les recrutements autorisés. 4.5 Chaque responsable de service établit le plan de formation de son service en fonction de ses enjeux et le réactualise chaque année sous la coordination de la direction des ressources humaines. 4.7 Les entretiens annuels d'évaluation sont systématiques pour tout le personnel municipal. Ils sont l'occasion d'une véritable évaluation professionnelle et débouchent sur la fixation d'objectifs de progrès. 4.9 Le système de rétribution favorise la motivation du personnel 4.12 L'accueil favorise l'intégration rapide de l'agent dans son service et dans la mairie. 4.18 Le système de communication interne permet à chacun de disposer des informations nécessaires à son action et contribue à renforcer le sentiment d'appartenance à la mairie	(1,8) (2,7) (2,8) (2,1) (2,5) (2,4)	2,5	3,2
<b>5. La vie de la Cité</b>	9	5.9 La mairie a adopté une politique de quartier qui lui permet d'être à l'écoute des habitants et de décliner ses prestations le plus près possible de la population	(3,6)	3,2	2,7
<b>6. La conduite de projets</b>	6	6.4 Chaque projet est confié à un pilote et est suivi par un comité de pilotage 6.6 La direction générale possède un tableau de bord des projets lui permettant de contrôler leur avancement et de programmer les décisions	(2,5) (2,2)	2,6	3

\*panel composé de 4 communes, un département, deux communautés d'agglomération

# MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

## Corrigé indicatif

### Réalisation des objectifs et management dans une collectivité territoriale

*Ce corrigé est indicatif. Aucune forme n'est imposée pour la rédaction des réponses. Mais celles-ci doivent être structurées et argumentées compte tenu du contexte organisationnel proposé.*

#### 1 – Caractériser la ville de T. et présentez son mode d'organisation

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève à :

- exploiter plusieurs notions du programme (types d'organisations publiques, critères de caractérisation, services publics, biens publics, types de ressources, répartition du pouvoir, mécanismes de coordination)
- structurer sa réponse

La ville de T. est une organisation publique (collectivité territoriale). Cette commune de 62 612 habitants (4 739 habitants par km<sup>2</sup>) a une superficie de 1 321 hectares. Elle est membre de la Communauté d'agglomération T. qui compte 11 communes et plus de 120 000 habitants (*Type, critères généraux*).

La ville de T. a une mission de production de services publics (Etat civil, développement urbain, affaires culturelles...) et de gestion du domaine public (voirie communale, bâtiments municipaux...). (*Finalité*).

La Ville emploie 1 091 fonctionnaires et 400 non titulaires. Elle dispose de ressources financières diverses (impôts locaux...). (*Ressources*).

La Commune est dirigée par un conseil municipal (maire, maires adjoints, conseillers municipaux), élu pour 6 ans, qui a pour rôle de définir les grandes orientations de la ville (élaboration du plan d'action municipale, création de commissions chargées de faire des propositions d'action dans leurs domaines respectifs). Cette organisation politique est complétée par une organisation administrative, placée sous l'autorité directe du maire et dont la responsabilité opérationnelle relève du directeur général des services. Celui-ci est entouré de directeurs généraux adjoints, responsables de plusieurs directions, composées chacune de plusieurs services. (*Mode d'organisation*).

#### 2 - Rappelez la finalité des organisations publiques

#### 3 – Relevez les objectifs du Plan d'Action Municipale

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève à :

- exploiter une notion du programme (types d'objectifs)
- repérer et distinguer clairement les différents objectifs de l'organisation

Le Plan d'Action Municipale 2002-2007 définit les **objectifs** que se fixe la ville pour la durée du mandat du maire :

- stabilisation des ressources fiscales de la ville : les élus se sont engagés à ce que les impôts et taxes (notamment la taxe d'habitation et la taxe foncière) n'augmentent pas durant le deuxième mandat du maire.
- très faible augmentation des charges (+ 0,8 % en moyenne pour les charges de fonctionnement, + 1,2 % par an pour les frais de personnel) : face à la stabilisation des ressources, les élus se sont fixés comme contrainte de contenir très fortement la progression des charges.
- amélioration de la qualité de vie des habitants (vidéosurveillance, action sportive, requalification urbaine...)
- augmentation de la notoriété et de l'attractivité de la ville (réhabilitation des friches industrielles, grands événements...).

#### **4 – Montrez en quoi ces objectifs sont contradictoires et comment les élus envisagent de résoudre ce problème**

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève :

- conduire une analyse pour formuler un problème de management
- repérer les solutions envisagées

Les objectifs visent à la fois une stabilisation des ressources et la conduite de nombreux projets forcément coûteux. Comment arriver à financer ces nouveaux projets ?

Les élus font l'hypothèse que l'administration municipale va devenir plus **efficace** et ceci notamment grâce à une refonte de l'organisation et des procédures. De manière globale, il s'agit de faire émerger « une nouvelle dynamique et un nouveau style de management », de type participatif et favorisant la transversalité.

#### **5 – À partir de l'autoévaluation faite par l'équipe d'encadrement, dégagez les faiblesses de la ville.**

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève à :

- exploiter une notion du programme (diagnostic externe)
- comprendre un document et à en dégager les éléments essentiels sur la base de critères comparatifs
- construire et structurer une réponse complète en évitant la paraphrase

Sur la base du questionnaire d'autoévaluation du management, les faiblesses de la ville peuvent être dégagées.

Thèmes	Moyenne de la ville de T. (a)	Moyenne du Panel (b)	Différence (a) – (b)
<b>2. L'organisation de l'administration</b>	3	3,2	- 0,2
<b>4. L'animation et la mobilisation des hommes</b>	2,5	3,2	- 0,7
<b>5. La vie de la Cité</b>	3,2	2,7	+ 0,5
<b>6. La conduite de projets</b>	2,6	3	- 0,4

Sur trois des quatre thèmes étudiés, la Ville obtient une moyenne inférieure à celle du panel de référence, les deux résultats les plus médiocres concernant **l'animation et la mobilisation des hommes** et la **conduite de projets**.

Une analyse plus précise peut être faite pour ces trois thèmes :

**- L'organisation de l'administration :**

Les procédures sont peu à moyennement formalisées et diffusées

Le système d'information n'est que moyennement fiable, adapté et sécurisé

**- L'animation et la mobilisation des hommes :**

Il n'existe pas de réelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

De réelles marges de progrès existent concernant l'établissement et l'actualisation annuelle du plan de formation

De réelles marges de progrès existent également en terme d'entretiens annuels d'évaluation : ils ne sont pas systématiques et ne conduisent pas forcément à la fixation d'objectifs.

Le système de rétribution favorise peu la motivation du personnel

L'accueil des nouveaux recrutés favorise trop moyennement leur intégration

Le système de communication interne ne permet que moyennement de diffuser l'information et de développer le sentiment d'appartenance à la mairie.

**- La conduite de projet :**

La gestion et le suivi directs des projets sont susceptibles d'améliorations importantes

Le suivi des projets par la direction générale est insuffisant du fait d'un manque d'outils pertinents

**6 – Montrez en quoi, dans cette commune, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une amélioration du système de rémunération et une meilleure communication interne pourraient accroître l'efficacité dans l'animation et la mobilisation des hommes.**

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève à :

- exploiter plusieurs notions du programme (compétences, qualification, recrutement, savoir-faire des individus, formation, rémunération, individualisation, autres facteurs de motivation)
- conduire une réflexion argumentée

La ville pourrait tout d'abord mettre en place une réelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : elle évaluerait ainsi régulièrement à moyen terme ses besoins et ses ressources en terme d'effectifs et de qualifications, en tenant compte des mouvements de personnel prévus (départs, mobilités, recrutements autorisés).

En fonction des écarts constatés entre besoins et ressources, différentes actions pourraient être menées : ainsi, si des opérations de recrutement paraissent difficilement envisageables compte tenu des contraintes budgétaires, des actions de formation pour adapter les qualifications aux besoins pourraient être mises en oeuvre (amélioration des compétences pouvant amener à une meilleure gestion de la mobilité interne, ainsi qu'à un accroissement de la motivation du personnel). De plus, des formations spécifiques pourraient être proposées aux nouveaux arrivants afin de faciliter leur intégration dans leur service et la mairie et augmenter leur motivation. Dans cette optique, des plans de formation annuels par service devraient être systématiquement élaborés, la direction des ressources humaines ayant la charge de les regrouper et de les coordonner.

Par ailleurs, pour rendre le système de rémunération plus motivant, une étude pourrait être menée pour réfléchir à la mise en place d'une prime (individuelle ou par service) liée à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation. Cette prime pourrait être attribuée à l'occasion d'entretiens annuels d'évaluation qui seraient étendus à l'ensemble du personnel municipal et donneraient lieu à la fixation systématique d'objectifs révisés annuellement.

Enfin pour augmenter la motivation du personnel et faciliter la communication interne, le système de communication de la ville devrait être amélioré : une réflexion pourrait être engagée sur la mise en place ou la refonte du journal interne, ainsi que de l'intranet (quelles informations doit-on y trouver, comment les organiser, qui doit y avoir accès...).

Toutes ces actions devraient permettre une amélioration de l'efficacité globale de l'organisation et y impulser une nouvelle dynamique et un nouvel état d'esprit.