

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le corrigé comporte : 4 pages

CORRIGE

Question de cours sur 8 points

- 1. Vous préciserez l'approche des organisations retenue par l'école de la contingence et mentionnerez les principaux paramètres qu'elle propose. Vous mentionnerez deux limites de cette école. 5 points.**

Selon l'École de la contingence, il n'existe pas de structure idéale d'organisation. En ce sens, l'école de la contingence se démarque du courant normatif "classique" en management pour lequel il existait une forme optimale et unique d'organisation de l'atelier de production (Taylor) ou de l'administration de l'entreprise (Fayol). Initiée notamment à partir des travaux de Chandler (1962) qui montre que l'organisation doit s'adapter à la stratégie, l'école de la contingence va ensuite s'intéresser aux multiples variables qui influencent l'organisation de l'entreprise. Ainsi la prise en considération de différents paramètres de contingence permet d'établir des corrélations entre :

- le degré de complexité de l'environnement et l'organisation (Burns et Stalker)
- le degré de différenciation organisationnel et la mise en place d'outils d'intégration (dilemme différenciation-intégration de Lawrence et Lorsch)
- le système productif et l'organisation (Woodward)

D'autres facteurs sont à prendre en compte comme l'âge, la taille, la culture (Mintzberg).

Une limite principale est à retenir:

L'École de la contingence relève pour l'essentiel d'une logique d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Or, des théories plus récentes, comme la théorie de la ressource et des compétences démontrent que l'avantage concurrentiel s'obtient par façonnage de l'environnement par l'entreprise, soit une conclusion rigoureusement inverse à celle avancée par l'école de la contingence.

- 2. Vous définirez et montrerez l'intérêt des modèles de décision politique et anarchique (on qualifie aussi ce dernier de modèle de la poubelle) pour rendre compte de la manière dont se prennent effectivement les décisions dans l'entreprise. 3 points**

Ces deux modèles s'inscrivent dans une perspective qui remet en cause l'argument développé par le modèle de la rationalité parfaite. Chacun des deux modèles évoqués ici présente pour point commun d'indiquer l'importance des stratégies et des comportements des acteurs.

Le modèle politique pose que les acteurs présents dans l'organisation ont des objectifs et des stratégies individuelles. Dans le cas général, ces stratégies seront amenées à s'opposer. C'est ce

qu'ont notamment montré Lindblom et Crozier. Les décisions résultent donc d'un processus de négociation entre des coalitions d'acteurs. Fruits d'un rapport de force entre les acteurs, les décisions ne procèdent pas d'une rationalité a priori mais sont liées à des "couloirs d'indifférence" pour reprendre la formule de Wrapp. Cela signifie, selon cet auteur, que les décisions retenues correspondraient à des objectifs et des stratégies compatibles avec ceux des principaux acteurs ou des principales coalitions dominantes. Dans ce schéma, rien ne garantit que ces zones d'indifférence correspondent à un optimum collectif pour l'organisation. En revanche, les décisions prises dans ces zones correspondent nécessairement aux intérêts des acteurs les plus puissants. L'intérêt de ce modèle de représentation de la décision réside dans sa prise en considération des jeux de pouvoir effectivement présents dans l'entreprise.

Le modèle anarchique a été proposé par Cyert, March et Olhsen. Il met en exergue les limites de la rationalité parfaite en prenant en compte les comportements organisationnels effectifs. La proposition principale concerne l'existence de deux paniers fictifs de problèmes et de solutions. Contrairement à la théorie de la rationalité parfaite, ces auteurs montrent que les comportements routiniers dominent dans la résolution des problèmes et la prise de décision. Les solutions sont choisies par rapprochement à des couples problèmes/solutions antérieurs et similaires. En l'absence de diagnostic spécifique à chaque problème, il est logique que la solution retenue soit imparfaite, d'où une récurrence indéfinie des problèmes. Le modèle anarchique met aussi en évidence l'importance de facteurs influant le comportement décisionnel comme le nombre de participants aux réunions, l'état psychologique des décideurs. L'intérêt principal de cette théorie est de montrer l'influence des rigidités et routines organisationnelles sur la décision et la pertinence de celles-ci.

CAS sur 12 points

1. Stratégie (3 points)

- a. Vous rappellerez les stratégies d'activités et leurs caractéristiques essentielles.
2 pts.

4 stratégies d'activité : domination par les coûts, différenciation, focalisation par différenciation, focalisation par les coûts.

La stratégie de domination repose sur des volumes élevés de production associés à une forte part de marché. Ces volumes permettent d'abaisser le coût de production sur des marchés où le facteur clé de succès principal est le prix.

La stratégie de différenciation consiste à proposer une offre perçue comme unique (atypique) par le marché. Cette stratégie permet donc de pratiquer des prix supérieurs au prix moyen de marché. Les stratégies de différenciation sont fondées sur l'innovation et permettent d'évoluer dans des positions proches du monopole pendant des périodes brèves ou longues.

La stratégie de focalisation par différenciation aussi qualifiée de stratégie de niche est une variante de la stratégie de différenciation. Elle s'en distingue par l'étendue du marché. Dans le cas de la focalisation par différenciation, le marché est étroit, limité à un ou deux segments. La faiblesse des volumes est compensée par l'importance des marges unitaires.

La stratégie de focalisation par les coûts consiste à pratiquer des prix bas grâce à des coûts bas sur un marché étroit. Cette stratégie est rare, la coexistence de volumes faibles et de coûts bas étant généralement incompatible.

M. Porter pouvait être cité ici.

- b. Vous préciserez la stratégie d'activité adoptée par BIOH. Quels avantages et inconvénients relevez-vous dans le cas où cette stratégie d'activité serait adoptée par une PME.

1 pt

La stratégie adoptée par BIOH remplit toutes les caractéristiques d'une stratégie de focalisation par différenciation (marché de faible volume, forte différenciation, prix élevés). Ce type de stratégie est généralement adopté par les PME parce qu'il correspond à leurs ressources et leurs compétences en terme de capacité d'innovation et de contraintes financières et productives.

2. Aspects humains et relationnels (3 points)

- a. Vous préciserez le concept de compétence et son intérêt pour la gestion des RH.

2 pts

Le concept de compétence est utile pour la gestion des RH parce qu'il permet de distinguer l'emploi de travail occupé et les caractéristiques requises pour l'occuper. Ces caractéristiques définissent précisément les compétences qui sont constituées de **savoir-faire** et **savoir être** (dimensions techniques et d'expertise d'une part, relationnelles et managériales d'autre part). Ainsi la notion de compétence peut permettre de faire évoluer les salariés d'un emploi à un autre emploi différent mais requérant des compétences proches. La notion de compétences est également employée dans la **GPEC** pour évaluer quels seront à l'avenir les besoins en compétences nouvelles et dans quelle mesure les compétences internes seront suffisantes pour y répondre.

- b. Comment le concept de compétences peut-il être exploité par les individus ? Appuyez-vous sur le cas de Bernard Frank pour illustrer votre propos.

1 pt.

L'utilisation du concept de compétences par les individus leur est utile pour évoluer d'un emploi à un autre, d'une entreprise à une autre ou à l'intérieur de la même entreprise. Les individus raisonnent en termes de compétences détenues et valorisables sur le marché du travail. Cette valorisation de compétences accumulées peut s'effectuer dans des environnements de travail distincts c'est-à-dire dans le cadre d'emplois et/ou d'entreprises distincts. L'approche en termes de compétence permet de définir une politique de formation continue, voie d'acquisition de diplôme (VAE).

Bernard Frank a accumulé des compétences de nature différente. En termes de savoir-faire, il possède des techniques acquises par sa double formation et son expérience dans le marketing notamment. En termes de savoir être, il possède un sens du relationnel attesté par ses différents employeurs. Cette dimension relationnelle est également prouvée par l'étendue de son réseau social. Sa trajectoire professionnelle illustre donc à la fois la façon d'acquérir une variété de compétences et leur exploitation concrète dans des environnements distincts.

3. Communication (2 points)

- a. Qu'appelle-t-on marketing opérationnel (ou marketing mix) ? A quelle composante du marketing mix peut-on associer la communication ?

1 pt

On appelle marketing mix les différentes composantes du marketing opérationnel dont la fonction est de mettre en œuvre le marketing stratégique (ou positionnement marketing). Le marketing mix défini à travers les 4 P comprend le produit, le prix, la publicité et la distribution (placement). La communication est habituellement associée à la publicité.

- b. Dans le cas de BIOH quelle est la politique de communication que vous recommandez et pourquoi ?

1 pt

Cette question est ouverte et on privilégiera en premier lieu la cohérence de l'argumentation et en second lieu son degré de réalisme, notamment sur le plan de la faisabilité financière. Une possibilité consiste à retenir la chaîne TV de news en continu parce qu'elle correspond à la cible visée. Avec la réalisation du film et 10 passages, la dépense s'élève à 220 000 euros. Les 80 000 euros restants peuvent être employés sur google pour une action plus longue et constante.

Une autre possibilité, par rapport à une communication davantage inscrite dans la durée serait la presse spécialisée haute de gamme pour homme et google soit 105 000 euros ce qui laisse plus de latitude financière pour réitérer d'autres actions de communication à quelques mois de distance.

4. Conflit (4 points)

- a. Comment l'approche sociologique de l'analyse stratégique considère-t-elle le conflit dans les organisations ?

2 pts

Crozier et Friedberg, les fondateurs de l'analyse stratégique considèrent que les acteurs poursuivent des objectifs et des stratégies propres à l'intérieur de l'organisation. Ils ont une approche politique de l'organisation et de ses processus de décision. En raison de l'existence de ces stratégies individuelles il est donc logique qu'apparaissent des conflits entre les individus ou les groupes d'individus. Le conflit est **naturel** et fait partie de la vie des organisations. La question pour les managers n'est pas d'éviter les conflits, ce qui est impossible, mais de les résoudre au mieux grâce à leurs capacités relationnelles, d'écoute, de négociation et d'arbitrage. De ce point de vue, ils rejoignent la position défendue avant eux par Mary Parker Follet. Cette gestion des conflits intervient prioritairement dans les zones d'incertitude, c'est à dire dans des situations où le pouvoir hiérarchique peut être efficacement contesté par des stratégies individuelles. Le déblocage de ces conflits apparaît donc aux yeux de ces sociologues comme un élément clé du fonctionnement satisfaisant des institutions.

- b. Comment caractériser la manière de résolution du conflit proposée par Arnaud Custine ?

1 pt.

Il s'agit d'une **médiation** puisque Arnaud Custine propose de faire intervenir un tiers, l'expert comptable, pour lui demander son avis afin de favoriser le rapprochement entre les associés et l'adoption d'une solution convenant aux deux parties.

- c. Vous êtes à la place de l'expert comptable que suggérez-vous ? Vous mentionnez votre recommandation et les principaux arguments clés qui la fondent. **1pt.**

Par exemple une solution possible serait de proposer une augmentation de capital sans qu'Arnaud Custine y participe. Cela contraint évidemment à faire appel à d'autres investisseurs avec deux contraintes. Premièrement, une contrainte de temps pour trouver ces investisseurs et les convaincre de l'intérêt présenté par l'entreprise. Deuxièmement une contrainte relative à la détention du pouvoir dans l'entreprise. Les investisseurs pressentis pourraient exiger de détenir la majorité du capital et/ ou de nommer un directeur leur convenant. Si tel était le cas, il est difficile de savoir comment réagirait Bernard Frank.