

# **DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION**

## **UE 7 – MANAGEMENT**

### **SESSION 2021**

Éléments indicatifs de corrigé

**1) Identifier les spécificités de l'organisation ACOME.**

**Attendus** : il s'agit d'identifier les principales caractéristiques d'ACOME selon les critères habituels et de mettre en évidence les spécificités liées.

**Pour rappel** : Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières, fonctionnant en continu pour atteindre des objectifs partagés par l'ensemble de ses membres. C'est un mode d'allocation des ressources ou de coordination des activités économiques au moyen de règles ayant émergé de la combinaison de décisions individuelles et collectives (Favereau). Selon Khandwalla, toute organisation s'appuie sur un système d'autorité, divise le travail, se spécialise, produit des valeurs, regroupe des individus aux statuts différents entre lesquels se développent des relations informelles.

Principaux critères d'identification	Explication des spécificités
Forme et type	<p>ACOME prend la forme d'une Société coopérative ouvrière de production à forme anonyme. C'est la première société coopérative et participative (Scop) de France.</p> <p>C'est une organisation relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS), dont le fonctionnement interne et les activités sont donc fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Elle défend la priorité de l'homme sur le capital et Elle repose sur un modèle de démocratie d'entreprise, dans laquelle chaque collaborateur associé peut exercer son droit de vote aux assemblées générales (1 homme = 1 voix).</p> <p>Dans une Scop, les salariés sont associés majoritaires (ici 100%). Les bénéfices sont redistribués entre rémunération, dividendes et réserves (50%) conciliant ainsi social et pérennité.</p>
Finalité et but	<p>ACOME poursuit une finalité d'utilité sociale (but non lucratif). Elle s'insère néanmoins dans une activité économique. Elle cherche à concilier pérennité et dimension sociale.</p>
Périmètre d'activité	<p>Domaines d'activité : ACOME produit des systèmes de câblage (cuivre, fibre optique) et solutions réseau de haute technicité pour les télécoms, l'automobile, les infrastructures urbaines, le transport d'électricité et le bâtiment.</p> <p>ACOME est une Scop française constituée de plusieurs filiales implantées en France et à l'étranger : Chine, Brésil, Italie, etc.</p>
Ressources	<p>Humaines : l'effectif s'élève à près de 2 000 collaborateurs dans le monde.</p> <p>Matérielles : 13 sites de production, 11 plateformes logistiques et 2 centres de R&amp;D.</p> <p>Financières : EBE de 46,9 millions d'euros (en 2018) et un résultat dont la moitié est impartageable et mis en réserves.</p> <p>C'est donc une entreprise de taille intermédiaire.</p>

## 2) Analyser la gouvernance d'ACOME.

**Attendus :** Il s'agit de caractériser et identifier la gouvernance d'Acome pour ensuite mettre en évidence ses intérêts voire ses limites, en mobilisant un cadre théorique lorsque c'est pertinent.

**Pour rappel : Gouvernance :** Charreaux définit le système de gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Il existe plusieurs types de gouvernances en fonction de la hiérarchisation des intérêts des parties prenantes : gouvernance familiale, gouvernance managériale, gouvernance actionnariale et gouvernance partenariale.

### Caractérisation et identification de la gouvernance d'ACOME

La gouvernance d'ACOME repose sur un modèle de prise de décision démocratique, dans laquelle chaque collaborateur associé peut exercer son droit de vote aux assemblées générales sur la base du « 1 homme = 1 voix ». 100% des salariés sont associés. La pérennité, l'éthique, l'humain et l'écologie sont les valeurs guidant la prise de décision dans une optique de « développement social et durable ». L'objectif n'est donc pas la seule maximisation de la richesse des actionnaires, mais la satisfaction de l'intérêt des salariés et, plus largement, de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la création de valeur. **La gouvernance est donc partenariale.**

### Intérêts de ce type de gouvernance

Ce type de gouvernance permet à ACOME de mieux prendre en compte les attentes des salariés/associés ainsi des autres parties prenantes. En effet, les salariés sont propriétaires de la coopérative, ils disposent chacun d'une voix à l'Assemblée Générale, sont les seuls élus au Conseil d'Administration. Les bénéfices sont en partie mis en réserve et en partie distribués aux salariés sociétaires.

Cette gouvernance favorise les décisions stratégiques, qui assurent la pérennité et le développement de l'organisation plutôt que le profit à court terme, et par là-même mobilisent les salariés sur un projet commun auxquels ils adhèrent.

La gouvernance partenariale est donc censée renforcer l'implication des salariés du fait de leur statut de propriétaire de la coopérative sur la recherche de satisfaction des clients, sur la réduction des gaspillages, sur le management de la qualité, et par là-même, réduire les coûts d'agence.

En faisant participer les salariés aux décisions stratégiques, elle répond aussi à un besoin d'appartenance, de reconnaissance voire d'épanouissement des salariés. Elle contribue donc à une meilleure performance sociale.

La forme prise par la SCOP Acome (100% du capital détenu par les salariés, 50% des bénéfices gardés en réserves) va au-delà des seuils imposés, affirmant la volonté d'un double objectif social et économique.

### Limites de ce type de gouvernance

Les décisions stratégiques devant être prises en AG par tous les salariés/actionnaires, le processus apparaît nécessairement plus lent, ce qui entraîne des rigidités préjudiciables dans un environnement turbulent.

Seuls les salariés ayant un droit de vote lors des AG, les décisions peuvent privilégier la satisfaction des intérêts des salariés au détriment de la performance économique ou de la satisfaction des autres PP.

**Exemples de théories mobilisables :** théories des parties prenantes (Clarkson, Freeman), théorie de l'agence (Jensen et Meckling), théories liées à la motivation et l'implication, modèles de prise de décision...

### 3) Conduire le diagnostic stratégique externe à l'aide des outils d'analyse adéquats et conclure sur les facteurs clés de succès (FCS).

**Attendus :** il s'agit de réaliser le diagnostic des différentes strates du diagnostic externe (macro-environnement et champ concurrentiel) en mobilisant des outils pertinents, permettant de mettre en évidence les principales menaces, opportunités et d'en déduire les facteurs clés de succès (FCS).

Accepter tout outil pertinent et tout format de présentation du diagnostic externe permettant d'identifier les menaces et opportunités et les FCS.

**Pour rappel :** Le diagnostic stratégique permet à une organisation de prendre une décision éclairée en matière de stratégie à adopter pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Le macro-environnement comprend les grands facteurs ayant une influence sur l'organisation, il peut être analysé en s'appuyant sur la grille Pestel (Politique / Économique / Sociologique / Technologique / Écologique / Légal).

#### Analyse du macro-environnement

	<b>Analyse de l'environnement</b>	<b>En conclusion...</b>
Politique	Plan fibre de 20 milliards d'euros décidé par l'État français, c'est une opportunité pour ACOME Grand Paris et ses 200 km de tunnels. La Commission européenne a recommandé aux pays-membres de consacrer au numérique une partie des fonds débloqués dans le cadre de la crise sanitaire.	Ces grands projets mis en œuvre par l'État et les collectivités territoriales représente une <b>opportunité</b> pour qui a des compétences en matière de fourniture de câbles.
Économique	Ralentissement économique lié ou non au contexte sanitaire Secteur de l'industrie automobile en difficulté et en mutation.	Ces facteurs représentent des <b>menaces</b> , pour les organisations présentes sur différents marchés (automobile, télécommunications, transport d'électricité...) touchés par la crise.
Social	Attente sociale vis-à-vis des entreprises pour un comportement en cohérence avec le développement durable	C'est une <b>opportunité</b> pour les organisations qui mettent en œuvre une démarche RSE qui devient dès lors un élément de différenciation.
Technologique	Développement de l'automobile à mobilité connectée.  Évolution des technologies liées à la fibre optique (cycle de vie)	C'est une <b>opportunité</b> lorsque les organisations sont aptes à développer des programmes de recherche autour de technologies répondant aux besoins de l'industrie automobile et du secteur des télécommunications. C'est une <b>menace</b> : concurrents de plus en plus nombreux, obsolescence de la technologie.
Environnemental	Attente sociétale vis-à-vis des entreprises pour un comportement responsable en matière de protection de l'environnement et d'attentes sociales et sociétales.	C'est une <b>opportunité</b> pour les organisations engagées dans une démarche RSE proactive et une <b>menace</b> pour celles qui restent en retrait.
Légal	Commission européenne œuvre à limiter les pratiques de dumping de la Chine et demande une plus grande ouverture du marché chinois.	C'est une <b>opportunité</b> pour la préservation des parts de marchés en Europe et le développement des débouchés.

**L'analyse concurrentielle** nécessite de prendre en compte l'environnement proche de l'organisation, c'est-à-dire son secteur d'activité. Son diagnostic conduit à mesurer l'intensité concurrentielle et donc l'attractivité du secteur. L'outil à mettre en œuvre est le modèle des cinq forces mises en évidence par M. Porter.

Selon ce modèle, la pression concurrentielle exercée sur une organisation ne se limite pas aux seuls concurrents en présence, mais il existe 5 (+1) forces susceptibles de capter une partie de la rente globale d'une industrie, de limiter ce degré de liberté et donc de restreindre l'attractivité du secteur : l'intensité de la concurrence actuelle, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de nouveaux entrants, la menace de produits de substitution et le pouvoir de l'État.

### Analyse concurrentielle

<b>Forces concurrentielles</b>	<b>Éléments déterminant l'intensité concurrentielle (pour rappel)</b>	<b>ACOME</b>
Intensité de la concurrence actuelle	Elle dépend du nombre de concurrents, de leur puissance relative, du taux de croissance du marché, des coûts de structure, du degré de différenciation des produits.	La concurrence intrasectorielle est assez vive, les règles de la concurrence ne sont pas toujours respectées.
Pouvoir de négociation des clients	Il est d'autant plus élevé que les achats sont concentrés et importants dans le budget du client.	Les clients sont de grandes entreprises donneuses d'ordre : constructeurs automobiles, secteur de la télécommunication, collectivités territoriales, BTP, ferroviaire, transport d'énergie. Leur pouvoir de négociation est donc élevé.
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Il est d'autant plus élevé que l'offre est concentrée, que les produits sont difficilement substituables et différenciés et que les coûts de changement de fournisseur sont élevés, etc.	Pas d'information sur cette question, néanmoins Acome est l'un des trois principaux fabricants de fibre et câbles en Europe, et constitue sans doute un débouché important pour les fournisseurs.
Menace de nouveaux entrants	Elle dépend de l'importance des barrières à l'entrée, financières, technologiques, réglementaires, légales.	Les importations chinoises et sud coréennes en matière de fibre optique dédiées aux télécoms notamment, s'accroissent, ce qui fragilise la filière et donc peut remettre en cause la situation d'Acome. La menace des nouveaux entrants est importante.
Menace des produits ou services de substitution	Elle est présente dans le secteur lorsqu'il existe des produits remplissant les mêmes fonctions d'usage, par des technologies différentes.	A priori, il n'y a pas à court terme de produit de substitution (menace faible), mais compte tenu des avancées technologiques on ne peut pas gager que des substituts ne voient pas le jour à moyen terme.
Rôle des pouvoirs publics	Capacité des pouvoirs publics à influencer l'industrie.	Intervention de la Commission européenne pour prévenir les pratiques relevant du dumping, en cours... Ce pouvoir peut être limité compte tenu de la puissance économique de la Chine. Mais influence assez importante en France avec le plan numérique, le développement des villes connectées...

En conclusion, la menace de concurrence étrangère (et notamment chinoise), celle liée à l'obsolescence des câbles en cuivre et celle due à crise conjoncturelle constituent les principales menaces. Les principales opportunités viennent de la volonté politique de développer la fibre ainsi que des nouveaux marchés tel que l'automobile. Les facteurs clés de succès sont ainsi la qualité, la capacité à innover et la capacité de lobbying. Le secteur est donc peu attractif.

#### **4) Caractériser le style de direction mis en œuvre par Jacques de Heere, dirigeant d'ACOME.**

**Attendus :** *Il s'agit d'identifier et d'expliquer le style de direction de Jacques d Heere en ayant recours aux théories portant sur les styles de direction.*

**Rappel :** **Le style de direction** correspond à la manière d'exercer le pouvoir et la façon pour un dirigeant d'établir les relations avec ses subordonnés. Le style de direction dépend de nombreux facteurs tels que : la personnalité et les caractéristiques du dirigeant, la taille de l'entreprise, la propriété de l'entreprise, l'environnement de l'entreprise...

Jacques de Heere met plutôt en œuvre un **management participatif**, impliquant les salariés dans la prise de décision et visant l'adhésion aux projets de l'entreprise sont une ligne directrice de son management.

**Son leadership** est reconnu par les salariés, qui l'ont élu comme PDG trois fois. Il réussit à se faire suivre dans sa vision en responsabilisant les salariés et en communiquant dans un effort de pédagogie lors des décisions difficiles, malgré le blocage des salaires en 2009 et le plan social en 2012. « *Tous les ans, à l'occasion de l'assemblée générale, je parle à mes salariés comme à des actionnaires.* »

Il cherche à **concilier les impératifs de performance économique et justice sociale.**

**Exemples de théories mobilisables** : *typologies de Lewin, Blake et Mouton, Likert, Mintzberg, Bennis, Grint...*

## SUJET 1 :

Dans le cadre de votre dossier, la direction générale vous consulte et attend votre réflexion concernant le problème suivant :

**Quels paradoxes soulève le statut de SCOP d'ACOME dans son environnement et comment les réconcilier ?**

Compétences évaluées :

Compétences transversales :

- Analyser les situations et décisions économiques ou managériales ;
- Élaborer une argumentation à partir d'une problématique donnée, en mobilisant le vocabulaire spécifique adapté ainsi que les concepts et les illustrations nécessaires (factuelles et théoriques).

Autres compétences :

- 1.1 Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme.
- 1.2 Repérer les influences réciproques entre une organisation et son environnement.
- 1.2 Repérer les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel.
- 1.4 Analyser les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement.
- 2.1 Identifier, analyser et justifier la démarche stratégique suivie par une organisation.
- 3.1 Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure.
- 3.3 Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir
- 3.4 Proposer des modes d'animation adaptés à un individu ou à un groupe.
- 3.4 Analyser un conflit dans une situation organisationnelle donnée, proposer des démarches de résolution.
- 4.1 Mettre en évidence les variables à piloter par les managers opérationnels dans une organisation donnée.

## PRÉAMBULE

**Rappel du contexte d'intervention justifiant la problématique posée :**

- Concernant les spécificités d'ACOME
- ACOME est une SCOP, à la gestion démocratique, spécialisée dans les câbles à haute technicité, de taille intermédiaire.
- Ses débouchés sont variés : l'automobile, les réseaux Télécom, le « Smart city », (réseau extérieur pour le développement de la ville intelligente), les Bâtiments Intelligents, le transport d'électricité.
- Bonnes performances économiques globalement depuis 90 ans, croissance tirée notamment par la fibre optique depuis quelques années MAIS ralentissement notamment du fait des importations chinoises...
- Les nombreux atouts d'ACOME n'ont toutefois pas pu empêcher un plan social (2012), un blocage des salaires.
- Concernant l'environnement :
- L'industrie des câbles est fortement concurrentielle. Le marché est mondial (concurrents chinois notamment, avec un positionnement prix plus bas). Cet environnement est instable : les innovations technologiques sont nombreuses et se succèdent pour accompagner les mutations de la société (du téléphone à la fibre optique ; bâtiments et villes intelligentes).
- La croissance globale du secteur au niveau mondial, cache des disparités : forte croissance de la fibre optique mais ralentissement des câbles traditionnels ; forte croissance des importations chinoises mais ralentissement de la demande pour les producteurs français...

## **Présentation des concepts mettant l'accent sur les différentes dimensions/composantes à prendre en compte dans l'argumentation**

Scop : Société Coopérative et Participative. C'est une organisation de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire), dont les associés sont les salariés. En tant qu'organisation de l'ESS, son fonctionnement interne et ses activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Les organisations de l'ESS défendent également la priorité de l'homme sur le capital et impliquent une gestion démocratique des organisations (principe d'une personne = 1 voix). Le dirigeant est par exemple élu lors de l'Assemblée Générale par les salariés.

Environnement : ensemble des éléments extérieurs à une organisation et pouvant affecter son activité. On distingue généralement le macroenvironnement, le mésoenvironnement et le microenvironnement. L'environnement est source d'opportunités mais également de menaces. L'analyse de l'environnement permet de dégager les Facteurs Clés de Succès.

Paradoxes : Selon le Larousse : « Être, chose ou fait qui paraissent défier la logique parce qu'ils présentent des aspects contradictoires ». En sciences de gestion, selon Perret et Josserand (2003), le paradoxe peut être défini comme « Une situation dans laquelle la contradiction ne peut pas être résolue par le choix d'une option plutôt qu'une autre »

**Rappel de la question problématisée** : Quels paradoxes soulève le statut de SCOP d'ACOME dans son environnement et comment les réconcilier ?

### **Exemple de questions soulevées par le sujet**

Quels sont les aspects contradictoires entre les caractéristiques d'une SCOP et les contraintes imposées par l'environnement dans lequel évolue ACOME ? En quoi les choix faits par ACOME pour rester compétitif rentrent-ils parfois en contradiction avec son statut ? Avec quelles conséquences ? Quels moyens (outils, démarches...) mettre en œuvre pour tenter de surmonter ces contradictions ?

## **ARGUMENTATION**

ACOME doit veiller à sa compétitivité (innovations ET coût) ... tout en garantissant la priorité de l'homme sur le capital et en associant les salariés aux prises de décision, ce qui peut parfois sembler contradictoire. Des choix sont faits, en termes d'investissement, d'embauche, de rémunération, nécessitant de hiérarchiser les variables à piloter. Ces contradictions peuvent *in fine* impacter la performance de l'organisation et menacer sa pérennité. Il s'agit dès lors de proposer des pistes pour réduire ou surmonter ces contradictions sans renier les principes fondamentaux des organisations de l'ESS, et plus particulièrement d'une SCOP.

### **Principaux éléments pouvant être abordés**

#### Thème 1 – Les enjeux du management des organisations

- Spécificités de la SCOP, objectifs et enjeux propres, influençant le choix du management (priorité de l'humain sur le capital, gestion démocratique...).
- Enjeux de l'environnement actuel, complexe, incertain (réputation, image, réactivité, innovation, productivité...), risques associés.
- Convergences et divergences d'intérêts des parties prenantes internes et externes (dirigeant, salariés, candidats potentiels...) et tensions associées.
- Types de gouvernance (gouvernance partenariale).
- RSE comme démarche de réconciliation d'intérêts divergents (volet social notamment).
- Exemples de théories pouvant être mobilisées : théories des parties prenantes (Freeman, Clarkson).

#### Thème 2 – Le management stratégique

- Démarche stratégique : intégration des salariés dans le diagnostic et la prise de décision.
- Apport du diagnostic stratégique : utilisation du diagnostic stratégique pour justifier les décisions stratégiques auprès des PP (moyen de communication).
- Exemples de théories pouvant être mobilisées : modèles de démarche stratégique.

### Thème 3 – Le management organisationnel

- Tensions et paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure.
- Formes organisationnelles permettant de concilier impératif d'innovation, de coût et performance sociale (projet, réseau, forme organique, adhocratie, intrapreneuriat, ...).
- Modes d'animation (culture, leadership.)
- Style de direction favorisant la participation des salariés
- Résilience organisationnelle
- Exemples de théories pouvant être mobilisées : théories de la contingence structurelle (Lawrence et Lorsch, Burns et Stalker...), apprentissage organisationnel (Argyris et Schön), Théories portant sur les styles de direction (Lewin, Likert, Blake et Mouton), Théorie de l'intégration (Follett), Théories sur l'implication, la motivation et la satisfaction (École des Relations Humaines).

### Thème 4 – Le management opérationnel

- Variables contradictoires à piloter

### **Exemples de structures d'argumentation**

#### Exemple 1

#### AXE 1- PARADOXES ENTRE LE STATUT DE SCOP ET L'ENVIRONNEMENT

- Des paradoxes de nature sociale : la recherche d'une plus grande efficacité a des conséquences sur les travailleurs, en contradiction avec les valeurs de la coopérative (*plan social, plus grande pression sur les salariés, organisation bureaucratique, prise de décision moins participative...*).
- Des paradoxes de nature économique : la recherche de performance économique peut justement entraîner une moindre performance économique (*moindre attractivité auprès des talents, baisse de motivation et d'implication des salariés, image dégradée, relations avec les PP dégradées... baisse de qualité, moindre innovation*)

#### AXE 2 – REPLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE L'ORGANISATION POUR RÉCONCILIER ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- Intégrer davantage les salariés dans les prises de décisions (stratégiques mais aussi organisationnelles, opérationnelles).
- Mettre en œuvre une démarche RSE plus exigeante, notamment sur le plan social, en cohérence avec le statut de SCOP.

#### Exemple 2

#### AXE 1- PARADOXES ENTRE LE STATUT DE SCOP ET L'ENVIRONNEMENT

- Le statut de SCOP suppose une vision de long terme et un processus de prise de décision lent.
- L'environnement du secteur de la fibre et du câble est complexe et turbulent, il nécessite une grande flexibilité.

#### AXE 2- METTRE EN ŒUVRE UNE GRH CRÉATRICE DE VALEUR

- Une politique de recrutement et un système de rémunération susceptibles d'attirer et de fidéliser les talents.
- Une politique de formation et une démarche de participation susceptibles de développer les compétences (entreprise apprenante).

## SUJET 2 :

Dans le cadre de votre dossier, la direction générale vous consulte et attend votre réflexion concernant le problème suivant :

### **Comment la gestion des ressources humaines peut-elle contribuer à la création de valeurs d'ACOME ?**

Compétences évaluées :

Compétences transversales :

- Analyser les situations et décisions économiques ou managériales ;
- Élaborer une argumentation à partir d'une problématique donnée, en mobilisant le vocabulaire spécifique adapté ainsi que les concepts et les illustrations nécessaires (factuelles et théoriques).

Autres compétences :

- 1.1 Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme.
- 1.2 Repérer les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel.
- 1.3 Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociale de l'entreprise pour une organisation donnée.
- 3.1 Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure.
- 3.2 Relier les problèmes techniques et les problèmes humains dans les processus de décision et de gestion.
- 3.3 Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir.
- 3.4 Proposer des modes d'animation adaptés à un individu ou à un groupe.
- 3.4 Mettre en évidence l'importance de la communication et de la culture dans l'animation d'une organisation.
- 4.2 Expliquer les rôles de chaque activité, leurs évolutions, leurs interdépendances et la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation donnée.
- 4.2 Repérer et analyser les moyens et les outils mis en œuvre par chaque activité.
- 4.2 Identifier les contributions des activités à des problématiques managériales actuelles.

## PRÉAMBULE

### **Rappel du contexte d'intervention justifiant la problématique posée :**

- Concernant les spécificités d'ACOME :
  - ACOME est une SCOP, à la gestion démocratique, spécialisée dans les câbles à haute technicité, de taille intermédiaire.
  - Ses débouchés sont variés : l'automobile, les réseaux Télécom, le « Smart city », (réseau extérieur pour le développement de la ville intelligente), les Bâtiments Intelligents, le transport d'électricité.
  - Bonnes performances économiques globalement depuis 90 ans, croissance tirée notamment par la fibre optique depuis quelques années MAIS ralentissement notamment du fait des importations chinoises...
  - Les nombreux atouts d'ACOME n'ont toutefois pas pu empêcher un plan social (2012), un blocage des salaires.
- Concernant l'environnement :
  - L'industrie des câbles est fortement concurrentielle. Le marché est mondial (concurrents chinois notamment, avec un positionnement prix plus bas). Cet environnement est instable : les innovations technologiques sont nombreuses et se succèdent pour accompagner les mutations de la société (du téléphone à la fibre optique ; bâtiments et villes intelligentes).
  - La croissance globale du secteur au niveau mondial, cache des disparités : forte croissance de la fibre optique mais ralentissement des câbles traditionnels ; forte croissance des importations chinoises mais ralentissement de la demande pour les producteurs français...

## **Présentation des concepts mettant l'accent sur les différentes dimensions/composantes à prendre en compte dans l'argumentation**

Gestion des Ressources Humaines : La gestion des ressources humaines ou GRH est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Création de valeur(s) : La valeur est un concept subjectif et multidimensionnel, il s'agit de préciser pour quelle partie prenante la valeur est créée : valeur économique (centrée sur le client), financière (centrée sur l'actionnaire et les marchés financiers), valeur sociale (centrée sur les salariés), valeur sociétale (incluant les parties prenantes externes – Cf. Théories des parties prenantes Clarkson et Freeman).

**Rappel de la question problématisée** : Comment la gestion des ressources humaines peut-elle contribuer à la création de valeurs d'ACOME ?

### **Exemple de questions soulevées par le sujet :**

Quels moyens, outils et démarches concernant la GRH peuvent être déployés par ACOME pour créer de la valeur économique ? de la valeur financière ? de la valeur sociale ? de la valeur sociétale ?

Et comment le GRH efficace et efficiente permet-elle de concilier les multiples facettes de la création de valeur ?

## **ARGUMENTATION**

ACOME doit mettre en œuvre une GRH qui favorise sa compétitivité (innovations ET coût) ... tout en garantissant la satisfaction des attentes des salariés et par voie de conséquence des autres parties prenantes, ce qui peut parfois sembler contradictoire.

Des choix sont faits, en termes d'embauche, de rémunération, de formation, de conduite des hommes, etc. Ceux-ci ont un impact sur le bien-être, la motivation et l'implication des hommes et donc sur leur performance individuelle et donc sur la performance globale d'ACOME.

Il s'agit par ailleurs de concilier les attentes individuelles avec l'intérêt collectif, la cohésion du groupe et l'ouverture sur la société.

### **Principaux éléments pouvant être abordés**

#### Thème 1 – Les enjeux du management des organisations

- Spécificités des coopératives (gestion démocratique, place des salariés-associés) à prendre en compte : valeur sociale au cœur du modèle.
- Enjeux d'une coopérative (productivité, réactivité, création de valeur, dans son environnement (concurrentiel...)).
- Décisions managériales liées à la GRH dans un environnement concurrentiel et turbulent.
- Prise en compte des parties prenantes dans les décisions en matière de GRH.
- RSE comme démarche de réconciliation d'intérêts divergents (volet social notamment).
- Exemples de théories pouvant être mobilisées : théories des parties prenantes (Freeman, Clarkson).

#### Thème 2 – Le management stratégique

- Démarche stratégique : intégration des salariés dans le diagnostic et la prise de décision.
- La performance sociale comme source d'avantages concurrentiels.
- Exemples de théories pouvant être mobilisées : avantage concurrentiel de différenciation de Porter.

### Thème 3 – Le management organisationnel

- Processus décisionnel participatif.
- Modes d'animation (culture, leadership).
- Style de direction favorisant la participation des salariés.
- Variables permettant de gérer la responsabilité, l'autonomie et la confiance.
- Importance de la communication et de la culture.
- Coopération et conflits.
- Exemples de théories pouvant être mobilisées : apprentissage organisationnel (Argyris et Schön), Théories portant sur les styles de direction (Lewin, Likert, Blake et Mouton), Théorie de l'intégration (Follett), Théories sur l'implication, la motivation et la satisfaction (École des Relations Humaines), dynamique de groupe (Lewin).

### Thème 4 – Le management opérationnel

- Variables contradictoires à piloter.
- Rôle de la GRH dans la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation.
- Moyens, outils et démarches de la GRH (recrutement, carrière, formation, communication, incitation, organisation du travail, rétribution/contribution, etc.).
- Problématique de la qualité et de l'innovation.

### **Exemples de structures d'argumentation**

#### Exemple 1

##### AXE 1- UNE GRH VISANT LA CRÉATION DE VALEUR SOCIALE ET SOCIÉTALE

- Création de valeur pour l'individu : rémunération, carrière, formation...
- Création d'une valeur collective : organisation du travail, partage intra-organisationnel, externalités positives sur l'environnement

##### AXE 2 – ...PERMETTANT LA CRÉATION D'UNE VALEUR ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

- Image, marque employeur, RSE
- Motivation / Implication, innovation, productivité qualité, performance économique et financière
- Mettre en œuvre une démarche RSE plus exigeante, notamment sur le plan social, en cohérence avec le statut de SCOP.

#### Exemple 2

##### AXE 1- UNE GRH CREATRICE DE VALEURS

- Création de valeur sociale : rémunération, employabilité, bien-être...
- Création d'une valeur économique : motivation, implication, qualité, innovation.

##### AXE 2 – MOYENS A METTRE EN ŒUVRE POUR QUE LA GRH SOIT CREATRICE DE VALEURS

- Moyens organisationnels : structure plate, management participatif, culture organisationnelle...
- Moyens opérationnels : moyens liés à la rémunération, formation, aux conditions de travail...