



1^{ER} CENTRE DE FORMATION COMPTABLE
VIA INTERNET

100%
GRATUIT



CORRIGÉS COMPTALIA DCG 2010



Ce corrigé est la propriété exclusive de Comptalia ; toute utilisation autre que personnelle
devra faire l'objet d'une demande préalable sous peine de poursuites.

SESSION 2010**UE 7 - MANAGEMENT****Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5**

Le sujet se compose de 4 pages numérotées de 1/4 à 4/4

Document autorisé : aucun**Document remis au candidat** : le sujet comporte 8 pages numérotées de 1 à 8
Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.*Le sujet se présente sous la forme de deux dossiers indépendants :*

Page de garde	page 1
Présentation du sujet	page 2
DOSSIER 1 :	(13 points).....	page 2
DOSSIER 2 :	(7 points).....	page 2

*Le sujet comporte les annexes suivantes***DOSSIER1**

Annexe 1 - Chiffres clés de Renault.....	page 3
Annexe 2 - Gouvernance et organisation managériale de Renault	page 3
Annexe 3 - Renault; ses voitures consensuelles lui sauvent pour l'instant la mise	page 4
Annexe 4 - L'alliance Renault-Nissan.....	page 4 et 5
Annexe 5 - Le marché de l'automobile	page 6 et 7

Dossier 2

Annexe 6 - Renault-Guyancourt, laboratoire du malaise au travail?.....	Page 8
--	-------	--------

AVERTISSEMENT**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.**

SUJET

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

Ces éléments seront pris en compte dans l'évaluation.

DOSSIER 1- ETUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

Le marché automobile connaît d'importantes mutations, ce qui affecte notamment l'en'.reprise Renault.

A l'aide de vos connaissances tant théoriques que factuelles et *des annexes 1 à 5*, répondez aux questions suivantes:

- 1. Réaliser une analyse du macro-environnement de l'entreprise Renault. En déduire les éléments les plus déterminants.**
Evaluer la position concurrentielle du groupe Renault sur le marché automobile.
Préciser l'intérêt des deux analyses précédentes dans le cadre d'une démarche stratégique.
- 2. Présenter les raisons qui ont poussé Nissan et Renault à réaliser une alliance industrielle et commerciale.**
Identifier les conditions de succès d'une telle alliance.
- 3. Caractériser la structure organisationnelle du groupe Renault.**
Indiquer les avantages et les limites d'une telle structure.
Citer les modes de coordination susceptibles d'être mobilisés dans une organisation.

DOSSIER 2- DEVELOPPEMENT STRUCTURE

En vous appuyant sur des exemples tirés de l'actualité, de vos connaissances théoriques en management et du document joint *en annexe 6*, présenter un développement structuré sur le thème suivant:

Style de direction et climat social

Annexe 1

Chiffres clés de Renault

- Trois marques:** Renault, Dacia et Renault Samsung Motors
- Renault est présent dans **118** pays. 37 % des ventes du groupe réalisées hors d'Europe (année 2008)
- 2,3 millions** de véhicules vendus par le groupe Renault dans le monde (année 2008) et **6,1 millions** de véhicules vendus dans le monde par l'Alliance Renault-Nissan (année 2008).
1 million de Logan vendues dans le monde (mai 2008)
- Un chiffre d'affaires de **37 791** millions d'euros (année 2008)
- 129 068** salariés (au 31 décembre 2008)
- 78,4 %** des clients de Renault se disent « tout à fait satisfaits » (étude menée fin 2007). 100 % des sites industriels Renault (soit **39** au total) sont certifiés ISO 14001
- Depuis 10 ans, Renault est la **première** marque sur le véhicule utilitaire en Europe
- Les fournisseurs contribuent à 80 % du coût total de fabrication d'un véhicule. Renault suscite l'engagement des fournisseurs en les intégrant dans le déploiement de son plan de développement durable.

www.renault.com

Annexe 2

Gouvernance et organisation managériale de Renault

Pour mener à bien ses objectifs et se situer au meilleur niveau en termes de gouvernance, Renault veille tout particulièrement à l'équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires.

La société est administrée par un **Conseil d'administration (18 membres)**, un **Comité Exécutif du Groupe (8 membres)** et un **Comité de Direction de Renault (CDR) (25 membres)**.

Les performances du Groupe reposent également sur une organisation managériale adaptée à un déploiement international rapide, et sur la capacité des managers à fixer à chacun des objectifs, mesurables, suivis et réalisables. Cette organisation repose sur :

Un management par région: 5 comités de management de régions (CMR) sont responsables et redevables de la contribution d'une zone géographique à la rentabilité de l'entreprise.

Renault a mis en place en 2006 un management par grande région du monde où le groupe est implanté.

Il existe 5 Comités de Management de Région pilotés par un leader régional:

- Le comité Europe
- Le comité Euromed qui concerne un marché en pleine expansion. Euromed est le berceau de la marque Dacia. Il s'étend du Maghreb à la Turquie.
- Le comité Amériques : cette zone regroupe l'Amérique du Nord et les marchés émergents d'Amérique Latine.
- Le comité Asie-Afrique
- **Le comité Eurasie**

Les comités sont composés des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise (recherche, ingénierie, achat, fabrication, marketing et vente, pièces et accessoires), des directeurs de pays et des directeurs de programme véhicule.

Chaque région pilote son propre « business plan II en vue de contribuer à la rentabilité du groupe.

Un management par programme: des Directeurs de Programme sont responsables et redevables de la contribution des véhicules à la rentabilité de l'entreprise, sur tous les marchés, tout au long de leur cycle de vie et sur l'ensemble des services associés.

11 équipes transverses : leur objectif est de challenger continuellement la performance de chacune des fonctions et opérations, à partir des meilleures pratiques et performances mondiales.

www.renault.com

Annexe 3**Renault: ses voitures consensuelles lui sauvent pour l'instant la mise**

Fini, la frime et la course à la performance, bienvenue dans l'ère de l'achat raisonnable. Voilà le nouveau credo de l'état-major de Renault, persuadé que la crise va bouleverser le rapport que nous entretenons avec l'automobile. [...] La preuve: la Twingo se vend bien, tout comme le low-cost de Dacia, Logan et Sandero, qui percent même en Allemagne, le pays des grosses voitures [...]. Réjouissante, l'embellie du bas de gamme de Renault doit pourtant beaucoup aux primes à la casse. Passé l'effet des aides publiques, il faudra d'autres armes pour stopper le recul de ses parts de marché en Europe (de 9,7% en 2006 à 8,2% en 2008) et l'effondrement de sa rentabilité (résultats nets divisés par trois l'an passé et fortes pertes annoncées pour 2009).

La question est donc plus que jamais posée: pourquoi l'ancienne Régie ne sait-elle plus sortir des hits dans le moyen et le haut de gamme? [...]. Aujourd'hui, les modèles frappés du losange font pâle figure face aux audaces de Fiat, relancé avec sa petite 500, ou au renouveau de Citroën, avec ses voitures tout en courbes [...]. Pour l'heure, la marque ne semble pas détenir la solution pour sortir de cette impasse par le haut de gamme. A croire qu'elle reste hantée par l'échec de la Vel Satis, le modèle de luxe lancé en 1998 avec des options radicales (silhouette très haute, petit coffre ...). Patrick Le Quément, le grand manitou du design (on lui doit la Twingo et le Scénic), ne s'est jamais remis de cet échec_ [...]. Le résultat? Des modèles «un peu fades», selon les termes d'un analyste, à l'image de la Laguna 3. [...]. Entre ce désamour, les ventes anecdotiques de la vel Satis et l'ajournement des projets d'un nouvel Espace, Renault n'existe quasiment plus dans le haut de gamme. [...]. Voilà pourquoi la marge opérationnelle du groupe s'est réduite comme peau de chagrin. [...]. Un coup, dans le milieu de gamme, le succès de la nouvelle Mégane et de sa dérivée Scénic devient un enjeu vital. [...]. D'autant plus que la concurrence - Citroën C4 Picasso, Peugeot 308, nouvelle Golf - est plutôt rude!

Renault se montre plus créatif dans le low"cost [...]. Après le break Logan et la Sandero, on attend à la rentrée un sympathique petit 4x4 à moins de 10 000 euros. [...]. Contrairement à ce que l'on prétend, elle ne cannibalise pas Renault [...].

Autres innovations d'importance : la marque au losange présentera en 2011 deux véhicules électriques adaptés de voitures existantes, notamment une Mégane tricorps. Un an plus tard suivra un vrai nouveau modèle. Les propriétaires paieront un forfait mensuel compris entre 100 et 150 euros en échange du «plein» d'électricité, qui s'effectuera dans un réseau permettant d'embarquer en moins de cinq minutes une batterie chargée. [...]. Dans l'air du temps ou trop révolutionnaire? Les paris sont ouverts.

Eric Watez, *Capital*, mai 09

Annexe 4**L'alliance Renault-Nissan**

Conclue en mars 1999, l'alliance Renault-Nissan est le premier partenariat industriel et commercial de ce type entre une société française et une société japonaise.

Dans cette alliance :

- Nissan pilote le développement de nouveaux moteurs à essence,
- Renault celui de moteurs diesel.

Nissan a activement participé au développement du 1^{er} cross-over du groupe Renault (QM5/Koleos), conçu par Renault, et fabriqué en Corée par Renault Samsung Motors.

Les deux groupes ont créé une société commune en charge de la stratégie commune et des coopérations.

Ces coopérations ne cessent de se renforcer de la production à la commercialisation.

Site www.renault.com

Annexe 4 suite**Dix ans après leur alliance, Renault et Nissan Ini donnent un nouveau souffle**

Dix ans après l'entrée de Renault dans le capital du japonais Nissan et la création de l'alliance, les deux constructeurs ont annoncé, vendredi 29 mai, un renforcement de leur coopération. L'objectif est d'économiser 1,5 milliard d'euros en 2009. Alors que l'industrie automobile est en pleine crise, que les restructurations dans le secteur s'intensifient aux Etats-Unis et en Allemagne, Carlos Ghosn, le patron de Renault et de Nissan [...], a choisi la discrétion pour faire ses annonces [...].

« Au cours de la dernière décennie, nous nous sommes appuyés sur l'alliance pour développer des synergies gagnant-gagnant entre Renault et Nissan. Cette approche s'est révélée fructueuse lorsque les deux entreprises étaient profitables et en croissance, estime M. Ghosn. Aujourd'hui, nous devons aller plus vite. » [...].

Les principes fondamentaux de l'alliance, comme par exemple le respect des marques, sont conservés. Il s'agit simplement de renforcer le partage sans remettre en cause l'identité de chaque entreprise. [...]. Renault doit coûte que coûte préserver ses liquidités, il a été obligé de demander de l'aide au gouvernement et a décidé début mai de vendre une partie de son immobilier. Chez Nissan, la situation n'est guère plus réjouissante. Pour la première fois depuis son redressement par M. Ghosn au début des années 2000, le groupe japonais a perdu 233,7 milliards de yens (1,6 milliard d'euros) sur l'exercice 2008-2009 clos fin mars.

PLATEFORMES COMMUNES

Pour accélérer et approfondir les synergies, une équipe dédiée sera mise en place. Celle-ci sera composée de onze personnes: six Nissan et cinq Renault (six Français, trois Japonais, un Brésilien et un Belge). Paradoxalement, jusqu'à présent, une telle organisation n'existait pas. [...]. C'est sur le volet de la fabrication et de la logistique que les deux groupes anticipent d'économiser le plus d'argent: 363 millions d'euros. En 2009, les deux groupes prévoient que l'usine de Renault au Brésil produira deux véhicules supplémentaires de Nissan (la Frontier et la Livinia). Deux véhicules de Renault seront aussi fabriqués dans l'usine Nissan d'Afrique du Sud, dont le véhicule à bas coûts Sandero. « D'ici fin 2009, onze véhicules seront fabriqués de façon croisée », indique le groupe.

Déjà, l'usine de Renault en Corée produit l'Aimera de Nissan. Au Mexique, l'usine de Nissan fabrique la Clio. Sur le volet de l'ingénierie, 279 millions d'euros de synergies seront réalisés grâce à l'utilisation de plateformes communes et de composants interchangeableables. Aujourd'hui, les deux partenaires utilisent déjà deux plateformes en commun, celles des petites voitures (la Clio III et la Modus pour Renault et la Note et la Micra pour Nissan) et du segment supérieur (Megane et Scénic pour le français et Qashqai pour le japonais). Au total, celles-ci représentent aujourd'hui plus de 70 % du volume mondial de l'alliance. A l'avenir, les deux groupes utiliseront la même plateforme pour le projet de véhicule d'entrée de gamme en Inde. Encore faut-il que le projet soit réactivé. Avec la crise, il a été retardé. Il prévoit aussi de produire dans une même usine deux véhicules utilitaires.

Dans le domaine des achats aussi, le groupe veut aller encore plus loin même si 100 % des achats de pièces et de matières sont déjà réalisés en commun. Demain, ce sont les achats de services - communication, publicité ... - qui seront aussi intégrés. « Depuis dix ans, on a appris à se connaître.

C'est un petit avantage par rapport aux autres constructeurs qui cherchent actuellement à se rapprocher », ironise-t-on chez Renault.

Nathalie Brafman, *Le Monde* du 30.05.09

Annexe 5
Le marché de l'automobile

Quelle reprise en 2010 ? Le pronostic de Patrick Pelata, directeur général délégué de Renault

Si l'ensemble de l'économie reprenait au deuxième semestre 2010, cela finirait par avoir un impact sur l'industrie automobile. Mais, pour l'instant, on anticipe encore une année difficile pour le secteur. Les fondamentaux dans l'automobile sont pilotés par trois choses : le pouvoir d'achat, la confiance des ménages et le vieillissement du parc. Et ils sont à des niveaux suffisamment bas pour qu'il n'y ait pas de reprise automobile, sauf en Asie et aux Etats-Unis où le parc automobile est relativement vieux. [...] Pour l'heure, il devrait se vendre au niveau mondial, environ 61 millions de véhicules, soit une très légère augmentation par rapport à 2009 (un peu plus de 60 millions), mais on restera très loin du niveau de 2007 (69 millions) avec de très fortes disparités régionales. En Europe, les dispositifs de primes à la casse ont fortement atténué la baisse (- 15 % entre 2007 et 2009), mais en 2010 ces dispositifs cessant, le marché va chuter de 9 % à 10 %. La consolidation et les alliances vont se poursuivre. Elles sont nécessaires du fait des surcapacités installées. Les constructeurs vont aussi y être poussés car [...] les coûts de développement technologique, eux, sont plutôt en hausse. Or pour préparer la sortie de la crise, il faut continuer à investir. [...] Renault discute avec une dizaine d'acteurs sur les boîtes de vitesses, les moteurs, les plates-formes ou encore les usines ...

Le Monde du 04/01/2010

L'automobile chinoise fait ses emplettes à bon marché

L'intérêt que certains constructeurs automobiles chinois manifestent pour Volvo et Saab n'a pas de quoi provoquer une révolution dans le secteur, mais ces modestes projets peuvent contribuer à donner du poids à la filière chinoise. Beijing Automotive Industry Holding Corp (BAIC) a accepté de dépenser 200 millions de dollars pour acquérir le savoir-faire technologique du suédois Saab, filiale de General Motors (GM). [...] L'opération a ceci de remarquable qu'un constructeur chinois va pour la première fois avoir accès sans restriction à la technologie occidentale [...]. Saab va en effet aider BAIC à implanter sa propre technologie sur les véhicules chinois [...]. Saab dispose d'une technologie plus avancée que celle de BAIC, lequel estime qu'il aurait pu avoir à déboursé entre 200 et 600 millions de yuans (au moins 29 millions de dollars) par an en frais de licence pour avoir le droit d'utiliser une technologie similaire. Le groupe chinois Geely se montre un peu plus téméraire en acquérant le suédois Volvo, vendu par Ford, pour 2 milliards de dollars (1,39 milliard d'euros). [...] L'image de marque de Volvo est plutôt forte, assise sur sa compétence en matière de sécurité. Mais l'entreprise a été déficitaire de 1,5 milliard de dollars en 2008, et sa technologie est utilisée sur d'autres modèles du groupe Ford. Les relations entre Geely et Ford pourraient donc se compliquer sérieusement après la transaction.

Wei Gu, Le Monde, le 25/12/2009

Le tableau de bord de la production mondiale (Capital mai 2009)

	Marques	Véhicules vendus en 2008 (évol/2007)	CA 2008 en euros (évol/2007)	Résultats 2008 (en 2007)	Mesures anticrises	Commentaires
Les constructeurs européens						
Volkswagen	VW, Audi, Skoda, Seat, Bentley	6,2 millions (+1,1%)	114 mds* (+4,5%)	4,7 mds (4,1 mds)	Réduction de 20% des horaires de travail	Leader européen. Sa taille de lui permet d'encaisser la crise
Renault, Nissan	Renault, Dacia, Samsung, Nissan	6,1 millions (-1,1%)	93 mds (-11,4%)	0,6 mds (5,3 mds)	Prêt de 3 milliards d'euros de l'Etat	Les profits de Nissan contribuaient à ceux de Renault. En 2009 Nissan est en perte
Groupe PSA	Peugeot, Citroën	3,2 millions (-4,9%)	54,3 mds (-8,5%)	-0,34 md (0,9 md)	Prêt de 3 milliards d'euros de l'Etat	PSA va devoir envisager une alliance pour faire face à la crise
Les constructeurs asiatiques						
Toyota	Toyota, Lexus, Daihatsu	8,97 millions (-4%)	182,6 mds (-20,1%)	- 3 mds (14,9 mds)	Intérimaires renvoyés, chômage technique	Toyota sert les boulons face à la crise

*Mds=milliards

Les Français de plus en plus tentés par une voiture low-cost

Qui aurait pu prévoir un tel succès pour la Logan ? Conçue à l'origine pour les marchés émergents, le véhicule spartiate et bon marché de Renault est devenu un phénomène de société. [...]

Cet engouement ne devrait pas retomber de sitôt. Près d'un Européen sur trois se déclare prêt à acheter un modèle à bas prix [...]. Cette proportion ne cesse d'augmenter: en quatre ans, la part des Français tentés par une voiture low-cost est passée de 5 à 18 %,

Dans un environnement économique, qui laisse craindre des tensions sur le pouvoir d'achat, l'automobile est jugée trop chère. [...]

[...] Pour réduire leur budget, les Français privilégient trois solutions « Acheter des voitures qui consomment moins » (73%), « entretenir sa voiture pour la conserver le plus longtemps possible » (70 %) et « acheter la voiture la moins chère correspondant à leurs besoins » (53%). [...].

En France, les gammes économiques et inférieures représentaient d'ailleurs 57% des ventes entre janvier et novembre, contre 45% en 2007. «La voiture blingbling, c'est fini. Les automobilistes privilégient de moins en moins le standing, le style ou le confort », précise Flavien Neuvy. Ils ne sont, en revanche, pas prêts à transiger sur la sécurité et la fiabilité, domaine sur lequel une Logan les rassure, avec ses trois ans de garantie.

Cyrille Pluyette, Figaro, 03/12/2009

Annexe 6

Renault-Guyancourt, laboratoire du malaise au travail ?

Inauguré en 1998, le technocentre de Renault-Guyancourt était destiné à devenir le laboratoire d'où sortiraient tous les nouveaux modèles du constructeur automobile. Alors que quatre salariés ont mis fin à leurs jours depuis 2006, la structure est toujours perçue comme un laboratoire, mais de la souffrance au travail. L'exemple même d'une entreprise où le management a fragilisé les salariés au point d'en pousser certains au suicide.

Performance et déstabilisation

Tout commence lorsque Carlos Ghosn lance, en 2006, le « contrat Renault 2009 » qui prévoit notamment de mettre sur le marché 26 nouveaux modèles en trois ans; soit trois fois plus qu'auparavant. Le PDG de Renault est en effet parvenu à la conclusion qu'il n'est plus possible de réaliser des économies supplémentaires sur les étapes de production. Il convient dès lors de rationaliser les activités de conception. C'est alors une véritable révolution qui s'abat sur les 12 000 ingénieurs du technocentre. Adoption d'abord d'un management par objectifs : chaque salarié signe un contrat individuel prévoyant une liste de pourcentage à atteindre et de seuil à dépasser, sachant qu'il sera évalué selon sa capacité à satisfaire ces attentes. D'où des pressions à la performance en cascade, où les cadres, confrontés à des objectifs impossibles à atteindre répercutent leur stress sur leurs subordonnés, qui disposent quant à eux d'encore moins de marges de manœuvre. Les salariés commencent alors à être témoins de crises de larmes au sortir des séances d'évaluation individuelle. Passage ensuite à une organisation « matricielle » : chaque salarié n'appartient plus seulement à un métier (les suspensions, par exemple), mais est affecté simultanément à plusieurs projets (la Mégane, la Laguna, etc.). Avec pour conséquence pour certains salariés de se retrouver tiraillés entre les injonctions de plusieurs chefs et la nécessité de satisfaire des objectifs contradictoires. Autre implication, les salariés ne sont plus désormais rattachés à un poste fixe, ni à un collectif de travail stable, mais se baladent dans l'entreprise au gré de leurs obligations du moment et des bureaux disponibles.

Si ces changements ont produit des résultats notables du point de vue de la productivité de l'entreprise (s'il avait fallu 54 mois pour concevoir la Laguna 1, en 1993, la Laguna 3 est, elle, au point en 26 mois), le coût pour les salariés s'est avéré fort lourd. Chargé d'évaluer les risques psychosociaux au sein du technocentre, le cabinet Technologia a repéré plusieurs indices préoccupants. 31,2% des salariés de Renault travaillent ainsi en situation *de job-strain* (travail tendu) : ils sont confrontés à une forte demande psychologique de la part de leur hiérarchie alors que leur latitude décisionnelle est faible. Or 31,2%, c'est trois fois la proportion de cadres et d'ingénieurs en situation *de job-strain* dans l'Hexagone. Si, au *job-strain*, on ajoute un manque de soutien social (de la part de la hiérarchie ou des collègues), on obtient l'*« iso-strain »*, un indicateur tout aussi préoccupant chez les salariés du technocentre, puisqu'il y atteint 22,9 % contre trois fois moins pour les cadres et ingénieurs nationaux. Ainsi, confrontés à d'intenses contraintes de travail, il n'est pas rare que les salariés effectuent plus de 50 heures par semaine, dont une partie à domicile. Laboratoire de la souffrance au travail, Renault l'est aussi parce que, sans doute en raison de la pression médiatique et publique, l'entreprise fut l'une des premières à reconnaître sa responsabilité dans les suicides de ses salariés.

Les conditions de travail, racine du mal

Si le rapport de Technologia fut initialement mal accepté, la direction de Renault a peu à peu admis la nécessité de réviser certains aspects de l'organisation du travail et du management. La prise de conscience ira-t-elle jusqu'au bout? Trop tôt pour le dire. On peut en tout cas noter que la tragique expérience du technocentre a opéré un glissement dans la prévention du stress au travail. Alors que l'Observatoire du stress mis en place par l'Ifas (Institut français de l'anxiété et du stress) mettait l'accent sur le diagnostic et le traitement des troubles psychiques individuels (prévention secondaire), le curseur se déplace désormais vers l'action sur les conditions de travail (prévention primaire), de plus en plus considérées comme la racine du mal.

Les Grands; Dossiers des Sciences Humaines - Sept, Oct, Nov. 2008

INSCRIPTION
TOUTE L'ANNÉE
DÉMARRAGE
SOUS 48 H



COMPTALIA FORMATION

Préparations aux DCG-DSCG
Formations en Comptabilité, Gestion de la paye,
Spécialisation IFRS... en ligne.

- › Formation complète - sur mesure - à votre rythme
- › Cours en ligne + supports papier + cours-vidéo
- › Assistance permanente de vos formateurs
- › Devoirs corrigés - séances de cours en direct sur Internet



CONSULTEZ
NOTRE DOCUMENTATION
SUR NOTRE SITE

ET TELLEMENT PLUS SUR

www.comptalia.com



COMPTALIA TV

La chaîne du savoir comptable.

- › Cours-vidéo à la demande pour tout le programme DCG et DSCG
- › Cours-vidéo sur l'utilisation des logiciels comptables
- › Magazines d'information professionnelle : l'actualité Fiscale, Sociale, Juridique, Comptable, IFRS...

ALLEZ-VOIR SUR

www.comptalia.tv

UNE QUESTION ?

- Comment finaliser mon DCG ou mon DSCG ?
- Quelle formation professionnelle pour mon projet ?
- Comment fonctionnent les formations Comptalia via Internet ?
- Mes frais de formation peuvent-ils être pris en charge ?...

NOS CONSEILLERS VOUS RENSEIGNENT AU

N° Vert 0 800 COMPTA

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE
SOIT **0 800 266 782**



DOSSIER 1- ETUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE**1.a - Analyse du macro environnement de l'entreprise Renault.**

Pour analyser le macro environnement, c'est-à-dire les tendances de l'environnement qui touchent également tous les concurrents d'un secteur, sans que ceux-ci ne puissent avoir d'influence directe sur ces tendances, on peut utiliser la méthode PESTEL :

Environnements : Politique ; Economique ; Socio Culturel ; Technologique ; Ecologique ; Légal.

Tendances de l'environnement politique de Renault

- Renault a bénéficié comme PSA d'un plan de soutien sous forme d'un prêt de 3 milliards d'euros pour affronter la récession apparue dès la fin 2008 et consécutive à la crise financière des subprimes.

- Dans le même ordre d'idée la prime à la casse gouvernementale pour accélérer le renouvellement du parc automobile a pu contribuer à redresser les ventes en 2009 et à limiter les effets de la crise.

- Enfin, le bonus écologique peut aussi être considéré comme un coup de pouce à l'industrie automobile, particulièrement aux constructeurs français plutôt absents du segment de la grosse berline consommant beaucoup de carburant.

D'une manière générale, vu son importance économique, technologique et sociale (l'emploi), l'industrie automobile bénéficie de la bienveillance des pouvoirs publics. Le marché automobile s'est maintenu en Europe et en France en particulier grâce au soutien actif des pouvoirs publics.

Tendances de l'environnement Economique de Renault

L'automobile est un secteur cyclique qui suit un cycle des affaires d'une durée moyenne de 8 ans. Il est très dépendant du rythme de croissance. La demande de biens durables s'accélère en période de croissance, tirée par la progression du revenu et du pouvoir d'achat, la baisse du chômage et la reprise de la confiance dans l'avenir. En période de récession, les déterminants s'inversent pour une demande essentiellement de renouvellement qui peut être différée.

Si en Europe, les rythmes de croissance sont peu favorables (récession en 2009, et croissance très faible en 2010), il n'en est pas de même sur les marchés émergents d'Asie et d'Amérique latine, et dans une moindre mesure méditerranéens, africains et nord américain.

Le bas niveau des taux d'intérêt, l'abondance du crédit et l'inflation qui allège les dettes sont des variables favorables aux ventes automobiles. Si les taux d'intérêt sont restés bas, une certaine restriction du crédit s'est fait sentir. Au total ses données liées au financement n'ont pas pu compenser les tendances macro-économiques récessives.

Tendances de l'environnement socio-culturel de Renault

- L'automobile a fait l'objet d'un changement de valeurs ces dernières années. Symbolisant la liberté, mais aussi la réussite sociale, l'achat d'automobiles était jusque là une consommation ostentatoire à fort effet de démonstration. Ces valeurs tiraient les marchés occidentaux vers les berlines et les modèles haut de gamme.

- Depuis quelques années des comportements plus rationnels ont vu le jour, amplifiés par la crise économique et les restrictions au niveau du budget des ménages. Fini le temps de l'auto « bling-bling » hypergadgétisée et très coûteuse. Comme dans beaucoup de domaines la demande de low cost s'est amplifiée. La recherche du meilleur rapport *besoin spécifique/prix* s'impose.

- Par ailleurs, une conscience écologique est en train de se développer qui impacte directement le choix des consommateurs d'automobiles. Petits véhicules, faiblement consommateurs d'énergies, à pot d'échappement catalytique, moteurs hybrides ou au GPL, dans l'attente de l'arrivée de véhicules totalement électriques, telles sont les nouvelles tendances qui se dessinent au niveau de la consommation.

- Enfin, l'engorgement des centres urbains, le développement de la pollution de l'air, l'augmentation du coût de possession d'une auto, ainsi que les politiques urbaines en faveur des transports en commun, amorcent un mouvement de décroissance des taux de possession d'automobile dans les grands centres urbains.

Tendances de l'environnement technologique de Renault

L'évolution des technologies automobiles est exponentielle, tant du point de vue des technologies embarquées (régulation électronique, guidage et localisation électronique, moteur électrique) que des matériaux et des technologies de fabrication et d'assemblage des automobiles.

Les budgets de R&D sont de plus en plus importants, et le secteur automobile est en pointe au niveau du pourcentage de la valeur ajoutée consacrée à l'innovation. Néanmoins, il s'avère nécessaire de compléter ces efforts par des alliances stratégiques avec des concurrents et par la mise à contribution des partenaires

Tendances de l'environnement écologique de Renault

C'est le domaine qui est appelé à évoluer le plus. En effet, l'automobile est à la fois un produit polluant, dont on cherche à limiter les effets négatifs sur l'environnement, et un produit qui utilise une énergie en voie d'épuisement et qu'il faut économiser ou remplacer (moteur électrique).

Les entreprises doivent anticiper ces évolutions et travailler à l'introduction de modèles plus écologiques et surtout à la définition de véhicules utilisant une énergie alternative.

Tendances de l'environnement légal de Renault

L'environnement légal relatif à la construction automobile est complexe. En effet il touche par exemple les obligations de recyclage maximales des véhicules en fin de vie, des normes de sécurité de plus en plus sévères, des obligations de plus en plus contraignantes en matière d'émissions polluantes, et tout un arsenal juridique relatif au droit de la concurrence, comme l'interdiction de subventions des Etats aux constructeurs ou bien encore la directive européenne libéralisant la concurrence dans les concessions automobiles. Les constructeurs doivent donc développer une attitude de veille réglementaire, pour ne pas se laisser surprendre par ces différentes évolutions légales.

1.b - Déduire les éléments les plus importants

Cette déduction, entraîne la mise en évidence des principales menaces et opportunités issues des macros environnements, ainsi que des Facteurs Clés de Succès (FCS) qui sont liés et qui permettront d'évaluer la position concurrentielle de l'entreprise.

Menaces	Opportunités
La conjoncture économique. Récession sévère sur les marchés Occidentaux matures	Le dynamisme des pays émergents Et le développement de nouveaux marchés
L'évolution des comportements de la consommation	Le succès du nouveau segment des low cost
La remise en cause des moteurs thermiques Et de la consommation de pétrole	Le développement du véhicule électrique
Des législations écologiques de plus en plus contraignantes	
Des évolutions technologiques de plus en plus importantes	De nouvelles possibilités de différenciation, Par l'innovation technologique
L'arrêt des politiques de soutien public au secteur	

1.c - Evaluation de la position concurrentielle de Renault

L'évaluation de la position concurrentielle, c'est-à-dire la place de Renault par rapport à ses principaux concurrents. Celle-ci peut être mesurée par les résultats économiques de l'entreprise, mais aussi dans une vision plus prospective par le degré de maîtrise des principaux FCS. Performances du point de vue des résultats économiques des gammes de produits des zones géographiques couvertes et des alliances stratégiques

Indicateurs de Performances Maîtrise des FCS	Position concurrentielle Renault/Nissan
CA	93 milliards d'€ ; N° 2 européen, 5 ^{ème} mondial
Part de Marché	10% de PDM au niveau mondial
Nombre de voitures vendues	(6,1 millions de véhicules sur 61 millions)
Marques gérées	Renault, Dacia, Nissan Samsung
Stratégies relationnelles	Multiples alliances horizontales et partenariats verticaux
Gammes de produits	Présence sur tous les segments, sauf sur la berline haut de gamme Leader européen du petit utilitaire
Marchés géographiques	Forte présence en Europe, bassin méditerranéen, Asie et Amérique Latine. Présence plus modeste (uniquement Nissan) en Amérique du nord (2 ^{ème} marché au niveau mondial)
Présence sur les segments dynamiques	Gros succès mondial de la gamme Dacia Alliance pour fabriquer un véhicule low cost en Inde
Innovations / Nouveaux produits	Développement de 2 modèles de voitures électriques pour 2011, mais sans avantage concurrentiel particulier
Evolution des gammes de produits	Innovations et design timides ; vieillissement des modèles

Globalement, la position concurrentielle de l'entreprise semble favorable, Renault est un constructeur de premier plan au niveau mondial, qui a dépassé la taille critique de 5 millions de véhicules nécessaires à la rentabilité d'un généraliste. Renault semble assez bien préparé à affronter les défis de demain (véhicule électrique, implantations sur les grands marchés émergents, défis des véhicules économiques). La véritable inquiétude provient des nouveaux entrants sur le marché mondial qui sont les entreprises chinoises et indiennes comme Tata et sa Nano à 1 500 € sur son marché domestique, ou bien encore qui fait l'acquisition de Jaguar, à l'instar de ses homologues chinoises (BAIC, Geely) qui acquièrent les savoir faire nécessaires par l'acquisition de fleurons de l'industrie automobile mondiale (Volvo, Saab).

1.d – Intérêt des 2 analyses précédentes dans le cadre d'une démarche stratégique

L'analyse des macro-environnements est une partie du diagnostic externe indispensable pour élaborer des choix stratégiques. Cette analyse externe est complétée par une analyse industrielle des forces concurrentielles à l'aide, par exemple du modèle développé par M. Porter. L'analyse externe qui précise « ce qu'il faudrait faire » est doublée d'une analyse interne qui dégage les forces et les faiblesses de l'organisation et renseigne sur « ce qu'il est possible de faire ».

La position concurrentielle de l'entreprise résultant de ce double diagnostic informe donc d'une part sur la qualité des stratégies passées, mais surtout sur les manœuvres stratégiques à envisager dans le futur (« ce que l'on va faire »).

2.a – Présenter les raisons qui ont poussé Nissan et Renault à réaliser une alliance industrielle et commerciale

Renault et Nissan ont noué une alliance stratégique (avec échange croisé de participation, respectivement de 42 % et de 15 %) en 1999. La mauvaise santé de Nissan à l'époque a permis ce partenariat à l'initiative et à l'avantage de Renault sur une firme d'une taille beaucoup plus importante.

Dès le départ, ce sont les synergies et les complémentarités qui ont été visées :

- synergies, au niveau des achats, au niveau des plateformes communes, au niveau du développement des nouvelles technologies, de la rationalisation des réseaux de fournisseurs et d'équipementiers, des investissements dans des usines communes, de la politique et des budgets de R&D ;
- complémentarités des gammes de véhicules avec une forte spécialisation de Nissan sur le 4X4 et le pick up, alors que Renault a un véritable savoir faire sur le monospace et la voiture compacte et citadine...

- complémentarité des marchés géographiques ; Renault offre un meilleur positionnement à Nissan sur le marché européen et méditerranéen et Nissan ouvre la porte à l'Asie et à l'Amérique du Nord à son allié ;

- complémentarité au niveau des activités : le 1^{er} cross over Koleos a été conçu par Renault, développé par Nissan et fabriqué par Samsung ;

Aujourd'hui les deux groupes tentent d'aller plus loin en s'échangeant leur meilleures pratiques de gestion, d'organisation et de management.

2.b – Identifier les conditions de succès d'une telle alliance

- Il faut tout d'abord qu'il y ait de réelles synergies et un résultat économique tangible à l'opération.
- Ensuite, il faut que le partenariat soit gagnant-gagnant, c'est-à-dire que les gains de la relation soient équitablement répartis.
- Cela suppose, qu'il n'y ait pas de domination marquée d'un des partenaires sur l'autre (dans le cas présent, de Renault sur Nissan). Mais au contraire un grand respect mutuel et la volonté de progresser ensemble.
- Une certaine autonomie, et indépendance des partenaires doit aussi être sauvegardée.
- Enfin, une culture proche, avec certaines valeurs et normes communes, un management et une organisation compatibles, sont des éléments-clés de réussite. Il peut être judicieux d'échanger des cadres, de mettre en contact des équipes comme l'ont fait Renault et Nissan depuis leur rapprochement.

3.a – Caractériser la structure organisationnelle du groupe Renault

Pour qualifier la structure organisationnelle de Renault et dans la limite du document présenté, on peut hésiter entre deux formes, qui restent finalement assez proches :

- une structure divisionnelle par zone géographique (5 correspondant aux marchés homogènes desservis par Renault) « hybridée » par la présence d'une structure Produits (autant de Directeurs produit que de marques automobiles lancées : Twingo ; Mégane ; Logan ; Modus...). La nature géographique de la division structurelle étant clairement affirmée. Avec à l'intérieur la présence d'une double hiérarchie d'opérationnels et de fonctionnels.
- une structure matricielle avec la double dimension zone géographique, produit. Dans ce cas, ce sont les Directeurs de programme véhicules qui sont à l'interface des deux critères de segmentation organisationnelle : la zone géographique et le produit.
- La structure est complexifiée par la présence de 11 équipes transversales à l'organisation qui vont chercher et diffusent les meilleures pratiques et performances du groupe. Ils s'inscrivent dans une démarche permanente de progrès et d'excellence.

3.b – Indiquer les avantages et les limites d'une telle structure

(Nota bene : la réponse apportée dépend du choix fait pour qualifier la structure du groupe Renault)

- Les avantages de la structure divisionnelle telle qu'elle peut nous être présentée dans l'annexe 2 est une grande autonomie des zones qui présentent leur business plan en toute indépendance des autres. Cela favorise l'émergence de stratégies audacieuses au sein de chaque division, que la Direction Générale va arbitrer en fonction de ses options stratégiques et des rentabilités et risques relatifs.

D'une manière générale la structure divisionnelle permet une bonne réactivité face aux turbulences de l'environnement, c'est un avantage classique de la décentralisation, ainsi que l'émergence de spécialistes et de pôles de compétences favorables à l'efficacité de la firme.

- Les inconvénients de la structure divisionnelle sont les risques de balkanisation du groupe, avec une perte de cohérence interne du groupe, des difficultés de coordination, voire l'apparition de conflits culturels entre les divisions. On peut redouter aussi une non exploitation des synergies entre les divisions et le développement de déséconomies d'échelle (inconvénient classique de la décentralisation).

- En ce qui concerne les structures matricielles Les performances des structures matricielles, elles reposent sur une vision organique de l'organisation, le processus d'ajustement mutuel entre le leader de zone et le responsable Produit est essentiel. Ce type de structure remet donc en cause le principe d'unicité hiérarchique cher à Fayol. Pour fonctionner, cette structure nécessite l'adhésion des hommes à cette remise en cause de l'unicité hiérarchique. Autrement elle est porteuse de conflits d'intérêts, il est donc nécessaire de prévoir des modalités d'arbitrage pour régler ces conflits potentiels. Ce type d'organisation a été très critiqué par **Thomas Peters et Robert Waterman** qui pensent que la structure matricielle est porteuse de problèmes, du fait de sa complexité.

Par ailleurs, cette structure est réputée permettre, par ailleurs, une meilleure gestion de l'imprévu et de l'aléatoire. Enfin, elle permet de mettre l'accent sur la performance collective, qui l'emporte sur la performance individuelle.

3.c – Citer les modes de coordination susceptibles d'être mobilisés par une organisation

On peut penser à la typologie de H. Mintzberg sur les différents modes de coordination des activités dans une organisation. il faut tout d'abord rappeler que la nécessité de coordination est la contrepartie de la division du travail et de la spécialisation plus ou moins importante des salariés.

Pour Mintzberg il existe 3 grands modes de coordination :

- La supervision directe : qui est le fait de la relation hiérarchique ; le supérieur hiérarchique coordonne les activités de ses subordonnés.

- L'ajustement mutuel qui désigne la coordination non formalisée entre individus participant aux mêmes activités. Cet ajustement informel vient souvent combler les lacunes de la coordination formelle. Dans les organisations de type groupes de projet, ce mode de coordination est une clé essentielle de l'efficacité de ce type d'organisation.

- La standardisation : celle-ci peut se décliner de trois manières différentes :

- la standardisation de procédés : là la coordination se fait par le respect des procédures, des méthodes ou des routines organisationnelles ;

- la standardisation de résultats : ici ce sont les résultats attendus (réalisation d'objectifs, par exemple) qui permettent d'assurer la coordination ;

- la standardisation des qualifications : dans ce cas ce sont les savoir et les savoir faire appris par les hommes qui permettent d'assurer une cohérence à leurs activités.

- Sociologiquement, on peut ajouter aussi la coordination des comportements humains dans les groupes par la socialisation. La conformité des individus aux valeurs et aux normes du groupe, en les rendant prévisibles, est un principe de coordination.

DOSSIER 2 - DEVELOPPEMENT STRUCTURE**Style de direction et climat social**

Avertissement : le plan détaillé qui suit a été élaboré en tenant compte de l'ambiguïté du sujet posé, qui montre un décalage entre le libellé du sujet et le contenu du document d'appui. Le libellé du sujet évoque les styles de Direction, qui font référence dans le corpus théorique du management à des théories et modèles bien identifiés. Le document présenté, lui mettrait plutôt en cause des méthodes de management dans l'origine des difficultés personnelles des salariés du technocentre de Renault Guyancourt. De la même manière, « le climat social » est une expression qui désigne dans l'entreprise les ambiances collectives de travail, il paraît peu adapté aux caractéristiques psychosociologiques, voire psychologiques auxquelles renvoient les problèmes de stress et de souffrance au travail présentés dans le document. Le corrigé présenté tiendra compte de tous ces aspects, afin de pouvoir tenir compte de l'interprétation du sujet par les candidats. Evidemment, ce parti pris ne peut que nuire à la cohérence de ce corrigé.

Introduction : présentation du contexte du sujet

Ces dernières années, les manifestations du mal être au travail et de ses conséquences parfois dramatiques sur les salariés ont été présentées et abondamment commentées par la presse, laissant à croire d'une augmentation considérable de ces situations dans les organisations en France.

Exemple : les suicides dans la Police, ceux de France Telecom et du technocentre de Renault Guyancourt, plus récemment les dépressions, les démissions à répétition dans des organisations de grande taille comme la Poste et d'une manière générale toutes les affaires de harcèlement au travail qui ont émaillé l'actualité de ces dernières années.

Ces manifestations peuvent témoigner d'une dégradation du climat social, au sens large, dans les grandes organisations et pour le moins d'une dégradation des conditions psycho-sociologiques du travail.

Dans ce contexte, il est intéressant de se demander dans quelle mesure les méthodes de gestion des ressources humaines sont responsables de ces dégâts humains.

Nous montrerons que si les méthodes de management peuvent être incriminées, d'autres réalités inhérentes aux entreprises permettent d'expliquer toute cette détresse humaine au travail.

*Développement sous forme de plan détaillé***Partie I - Les méthodes et les styles de management directement responsables du job-strain****A – Les apports théoriques de la sociologie des organisations et des typologies des styles de direction****1) Les apports de la sociologie des organisations**

Il était possible d'utiliser, entre autre, les théories suivantes :

- Maslow et la théorie des besoins de l'homme au travail ;
- Herzberg et les facteurs de motivation et d'insatisfaction, qui montre comment le management des hommes peut influencer sur le climat social ;
- Mac Gregor et la théorie du manager X (autoritaire) et Y (participatif) qui permet la réalisation des aspirations des salariés, mais aussi la théorie du leader court-termiste et de celui qui développe des visions à long terme (plus favorable à l'équilibre psychique des salariés) ;
- Archier et sa théorie du manager du troisième type, très à l'écoute de la satisfaction des besoins des RH

2) Les styles de direction et la prise en compte du facteur humain

- la typologie de Likert sur les styles de direction (autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif) et leur implication sur les ressources humaines et le climat social dans l'entreprise ;
- la grille managériale de Blake et Mouton qui présente une typologie des leader en fonction de leur intérêt porté respectivement aux activités et aux hommes, styles qui modifient la satisfaction des salariés et donc le climat social ;
- ou bien encore, le modèle de Tannenbaum et Schmidt qui présente une typologie des styles de Direction en fonction de l'autonomie laissée aux subordonnés ;

B – Les méthodes du management contemporain sur la sellette

1) Dictature des objectifs et culte de la performance

- le culte de la productivité, traduction du culte de la rentabilité, augmente la pression permanente sur les salariés ;
- la rationalisation de toutes les activités, comme en témoigne les activités de conception du technocentre de Renault, diffuse cette pression à l'ensemble des personnels ;
- définition individualisée d'objectifs de plus en plus serrés, souvent impossibles à atteindre (cf doc) - malgré les préconisations des théoriciens de la DPO et de la DPPO) ;
- pratique des évaluations d'atteinte d'objectifs qui déterminent la rémunération, la carrière et parfois même le maintien dans l'emploi.

2) Autonomie et concurrence

- la pratique des objectifs individuels et la diminution des niveaux de la ligne hiérarchique entraîne une plus grande autonomie des individus, « livrés à eux même » ;
- cette autonomie s'accompagne souvent d'un éloignement relationnel du manager, voire des collègues de travail qui transforme le job strain en iso strain. Le fait de ne pas être soutenu en période de difficultés psychologiques accroît l'importance du problème ;
- l'hyperspécialisation du travail fait que de plus en plus souvent dans les entreprises, les personnes sont seules à maîtriser la compétence, ce qui accroît le poids de leur responsabilité et donc le stress inhérent ;
- les relations de coopération ou tout du moins de coopération nécessaire à l'équilibre psychologique de beaucoup d'individus au travail, laisse souvent la place à des relations de compétition et de concurrence que beaucoup d'individus ne peuvent affronter sur le long terme et qui provoquent dépression et dévalorisation de soi.

3) Visions court-termistes et adaptation permanente

- le management contemporain gère les situations présentes, et de moins en moins le long terme, il est donc caractérisé par le pragmatisme qui insécurise les salariés qui le subissent ;
- les activités, les missions, les objectifs peuvent être remis en cause à tout moment, ce qui nuit à l'implication des salariés, pour le moins ;
- enfin ce management de l'éphémère ou bien encore management-panique, ne permet pas aux salariés de développer une vision de leur avenir, mais les oblige aussi à s'adapter en permanence aux nouvelles situations. Cette nécessité peut s'avérer très destabilisatrice.

Transition

Les différents styles de direction des hommes, et en particulier de la relation hiérarchique de proximité sont plus ou moins favorables à l'équilibre psychique et psycho-sociologique des salariés, donc à leur bien être, leur motivation et implication, et en définitive à la construction d'un climat social. Mais ce sont surtout les méthodes de management au-delà des styles qui reposent sur les valeurs et les caractéristiques psychologiques des leaders qui ont des conséquences marquées sur l'intégrité mentale des salariés. Toutefois, il est nécessaire de se demander pour quelles raisons, la gestion des hommes évolue de cette manière, ce qui revient à désigner d'autres causes dans la maltraitance des ressources humaines.

Partie II – La dégradation des conditions de travail à l'origine du mal être salarial

A – L'entrée des pressions concurrentielles dans les organisations

1 - Quelques manifestations significatives :

- la pression du client et de la satisfaction immédiate du client (le flux tendu ; la gestion des réclamations et des demandes client) ;
- la pression des concurrents sur les résultats de l'entreprise, transmise aux salariés ;
- la concurrence entre les salariés pour conserver l'emploi et pour progresser ;
- l'instabilité des effectifs en fonction de la conjoncture et des performances économiques ;

2 - Qui entraînent des conséquences psychologiques importantes :

- situations d'instabilité et augmentation du risque et de l'insécurité ;
- situations de stress, de désarroi et d'impuissance ;
- accélération des temps de réponse et du rythme de travail qui accroissent la fatigue nerveuse et psychologique.

B - Les évolutions de l'organisation du travail et du contenu même du travail

1 – un contenu du travail affecté

- routinisation grandissante du travail (abrutissement) pour les uns et évolution permanente pour les autres (efforts d'adaptation et insécurité) ;
- un contenu du travail fluctuant et de plus en plus dense ;
- l'obligation de mener plusieurs activités de front ;
- des date line de plus en plus tendues qui obligent à prioriser en permanence son travail ;
- une vie professionnelle qui s'allonge en dehors du temps légal de travail, qui se prolonge au domicile et qui affecte la vie personnelle du salarié.

2 – Une organisation du travail favorable au stress

- la participation à des groupes de projets divers et changeant en plus de la gestion des tâches courantes ;
- des collectifs de travail instables (les équipes, les groupes, les services), voire un lieu de travail instable (cf doc) ;
- multiplicité des supérieurs hiérarchiques (décrite par Fayol) avec des consignes plus ou moins cohérentes qui déstabilisent les salariés (cf doc)

Conclusion

Rappel des responsabilités dans les situations de souffrance au travail :

Les styles des managers et surtout les méthodes du management individualisé contribuent à l'heure actuelle à renforcer la pression sur les individus et à développer le mal être au travail.

Mais cette pression managériale est aussi la conséquence des pressions concurrentielles exercées sur les entreprises et répercutées en cascade à tous les niveaux hiérarchiques. Celles-ci engendrent de nouvelles réponses en termes d'organisation et de contenu du travail. Et ces évolutions participent au mal être des salariés et au désespoir des plus fragiles psychologiquement.

Comme le conclut le document, l'action doit porter désormais plus sur l'amélioration des conditions de travail que sur le traitement psychologique des individus atteints par ces nouvelles pathologies.

Ouverture :

- Comment concilier performance économique et performance sociale et humaine ?
- Ou à défaut, ne devrait-on pas mieux préparer les individus lors de leur formation initiale puis professionnelle à affronter les situations de stress et d'insécurité ?