

SESSION 2016

UE 7 – MANAGEMENT

Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient : 1,5

SESSION 2016**UE 7 - MANAGEMENT****DURÉE de l'épreuve : 4 heures - COEFFICIENT : 1,5**

Aucun document personnel ni aucun matériel ne sont autorisés.En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT** et constituerait une **fraude**.**Le sujet comporte 11 pages numérotées de 1/10 à 11/10.**

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 2 dossiers indépendants :

Page de garde	Page 1
Dossier 1 – Etude d'une situation pratique (12 points)	Page 3
Dossier 2 – Développement structuré (8 points)	Page 3

Le sujet comporte les annexes suivantes :

DOSSIER 1	
Annexe 1 – La SNCF en quelques chiffres	Page 4
Annexe 2 – Réforme du système ferroviaire : EPIC	Page 4
Annexe 3 – L'ouverture à la concurrence : principe et chronologie	Page 5
Annexe 4 – La SNCF et son projet d'entreprise «Excellence 2020 »	Page 6
Annexe 5 – Guillaume Pepy : "tout ce qu'il faut changer à la SNCF"	Page 7
Annexe 6 – La SNCF lance IDVROOM	Page 8
Annexe 7 – Les futurs TGV Alstom de la SNCF conçus pour des tarifs low cost	Page 9
Annexe 8 – Avec Ouibus, la SNCF va submerger la France d'autocars	Page 9
Annexe 9 – Pourquoi la SNCF se digitalise à marche forcée	Page 10

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.****Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie. Toute information calculée devra être justifiée.**

Sujet

DOSSIER 1 – ETUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

- 1 - Caractérissez l'organisation SNCF : nature, statut juridique, taille, activités.**
- 2 - Définissez la notion de macro-environnement. En vous référant au modèle PESTEL, présentez les deux principales menaces auxquelles la SNCF a dû faire face ces dernières années.**
- 3 - En vous limitant au fret et au transport de voyageurs et en vous inspirant des travaux de M. Porter, analysez les forces concurrentielles qui s'exercent sur la SNCF.**
- 4 - En vous appuyant sur la matrice proposée par 1. Ansoff, identifiez puis justifiez l'orientation stratégique choisie par la SNCF en réponse aux évolutions de son environnement.**
- 5 - Pour faire évoluer son offre commerciale, la SNCF a décidé de revoir sa démarche mercatique. Présentez, dans le cas général, les étapes de la démarche mercatique et rappelez les différentes variables d'un plan de marchéage.**
- 6 - Justifiez la politique de prix adoptée par la SNCF. Dans ce cadre, elle a adopté une démarche de yield-management. Définissez cette pratique et montrez-en la pertinence pour la SNCF.**
- 7 - D'après G. Pepy, «la SNCF doit en finir avec la centralisation». En mobilisant des approches théoriques pertinentes, détaillez deux axes envisagés pour y parvenir.**

DOSSIER 2 – DEVELOPPEMENT STRUCTURE

À partir de vos connaissances théoriques et factuelles, élaborer un développement structuré sur le thème suivant :

Le temps, source d'avantage concurrentiel pour l'organisation ?

BASE DOCUMENTAIRE**ANNEXE 1****LA SNCF EN QUELQUES CHIFFRES**

À partir du site www.sncf.com

- **32 milliards d'euros** de chiffres d'affaires*
- **240 000** collaborateurs dans 120 pays*
- **8.4** milliards d'investissements*
- **30 000 kms de réseaux** dont 2000 kms de lignes à grande vitesse, maintenu et surveillé 24h/24
- **14 000 trains** par jour- transportent 1 milliard de voyageurs par an
- Voyages-sncf.com : **première agence de voyage en ligne en France**

***estimation fin 2015**

ANNEXE 2**RÉFORME DU SYSTEME FERROVIAIRE : EPIC****EPIC à partir du site www.wikipedia.fr**

Depuis le 1er janvier 2015, la SNCF est constituée de trois établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) : l'EPIC mère «SNCF» chargé du pilotage stratégique du groupe, «SNCF Réseau» propriétaire et gestionnaire du réseau ferré national et « SNCF Mobilités» chargé de l'exploitation des trains pour le transport de voyageurs et de marchandises. La SNCF est donc une entreprise ferroviaire «intégrée» elle exerce à la fois le métier d'exploitant (voyageurs et marchandises) et celui de gestionnaire d'infrastructure ferroviaire (...)

Depuis le 1er janvier 2015, la SNCF s'organise (...) autour de cinq «métiers» :

- SNCF Réseau ;
- SNCF Voyageurs ;
- SNCF Logistique ;
- SNCF Immobilier ;
- SNCF Keolis

ANNEXE 3

L'OUVERTURE À LA CONCURRENCE : PRINCIPE ET CHRONOLOGIE

À partir des sites www.wikipédia.fr et www.sncf.fr

L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire en France, ou la libéralisation du transport ferroviaire en France désigne couramment la possibilité pour différentes entreprises de proposer leurs services de transport à des clients. Cette ouverture est conduite dans le cadre de textes communautaires adoptés par l'Union Européenne, en particulier plusieurs séries de directives regroupées en paquets ferroviaires.

La transposition des textes européens et la définition des modalités précises de l'ouverture à la concurrence sont du ressort de l'État. L'Autorité de régulation des activités ferroviaires veille au bon fonctionnement, notamment économique, du secteur et à l'équité entre opérateurs.

Les entreprises ferroviaires circulant sur le réseau français peuvent être publiques ou privées, françaises ou étrangères.

L'ouverture du transport ferroviaire à la concurrence en cinq dates :

- **15 mars 2003** : le transport du fret ferroviaire transeuropéen est ouvert à toutes les entreprises à travers l'Union européenne.
- **13 juin 2005** : le premier train privé de marchandises circule en France.
- **31 mars 2006** : le trafic intérieur du fret s'ouvre totalement à la concurrence dans toute l'Union européenne.
- **8 décembre 2009** : une loi définit et régule l'organisation du transport ferroviaire. L'État crée l'Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF), qui veille de façon indépendante au respect de la libre concurrence.
- **13 décembre 2009** : le transport international de voyageurs s'ouvre à la concurrence.

À ce jour, seule la compagnie Thello propose ses services aux voyageurs. Il s'agit de trains de nuit entre Paris et Venise et entre Paris et Rome.

Le transport intérieur de voyageurs n'est pas encore ouvert à la concurrence : en 2012, le ministre socialiste des transports Frédéric Cuvillier, annonce que le transport intérieur ne sera pas ouvert à la concurrence avant 2019, date butoir fixée par l'Union Européenne.

ANNEXE 4**LA SNCF ET SON PROJET D'ENTREPRISE « EXCELLENCE 2020 »**

À partir du site www.lesechos.fr. 27109/2013 par Lionel Steinmann

(...) Pour les années à venir, Guillaume Pepi¹ veut en effet concilier transport de masse (le groupe compte 10 millions de voyageurs par jour tous modes confondus) et voyage sur mesure. Son ambition est de *généraliser des solutions porte-à-porte pour nos clients*. Concrètement, il s'agit de prendre en charge les voyageurs d'un bout à l'autre de leur voyage, et non plus simplement d'une gare à une autre.

Cela suppose de combiner différents modes de transport : train, bus, mais aussi vélo ou auto en libre-service, covoiturage... Pour le président de la SNCF, le danger est de se faire damer le pion par les géants du numérique : « il ne faut pas laisser, Google ou d'autres faire ce magnifique projet à notre place », assène-t-il (...)

Le président de la SNCF ne mésestime pas non plus le danger que représentent les nouvelles formes de mobilités: « *Savez-vous que Blablacar, le leader européen du covoiturage, [...]fait aujourd'hui chaque mois 600.000 voyageurs? C'est déjà plus de 5% du nombre de trajets vendus par SNCF Voyages ! Et qu'Avis a racheté pour 500 millions de dollars le leader américain de la voiture partagée ? Voilà nos nouveaux concurrents.* » À l'inverse, la Deutsche Bahn, le grand rival allemand sur le ferroviaire, n'est à aucun moment citée dans le discours de Guillaume Pepy.(...)

(...) Guillaume Pepy souligne également à ses troupes l'intensité de la compétition sur les prix : « *Le low cost aérien dépasse 50% du marché aérien. Il percute Air France d'abord, notre concurrent. Mais qui peut croire qu'il épargne le TGV? [...] Faire face, c'est admettre que nous sommes encore perçus comme trop chers.* » En réaction, le dirigeant de la SNCF annonce qu'il va « *simplifier les prix, pour mieux donner à comparer* » et qu'il entend augmenter le nombre de billets à petits prix « *en produisant moins cher, comme on l'a fait avec Ouigo* » (l'offre TGV low cost)²

Pour baisser les coûts et gagner 2 points de marge opérationnelle, 2 plans de performance sont annoncés. Le premier porte sur les fonctions transverses et vise 700 millions d'économies annuelles à réaliser d'ici à 2015. Le second est un plan de performance industriel « *afin de produire moins cher pour nos clients* », pour gagner 1,3 milliard en 2020. Comment ? « *On va généraliser les méthodes industrielles de progrès continu, on va remettre à plat des processus de production. On va réinterroger nos normes et standards trop complexes et coûteux.* (...) *Tout le monde est concerné*», annonce Guillaume Pepy. Un défi ambitieux, mais qui s'annonce délicat à faire passer auprès des cheminots.

¹ Guillaume Pepy, président du directoire de SNCF et PDG de SNCF Mobilités.

² Lancée le 2 avril 2013 l'offre Ouigo est inspirée des compagnies aériennes low cost: les billets Ouigo ne sont disponibles qu'en ligne sur le site de Ouigo ; Ouigo fait payer le bagage supplémentaire au-delà d'une valise et d'un sac par passager ; les titres de transports sont contrôlés avant la montée dans le train ce qui implique pour les clients de devoir se présenter trente minutes avant le départ du train. Le choix de gares périphériques de départ comme Marne-la- Vallée-Chessy ou Lyon-Saint-Éxupéry se justifie par le prix que fait payer SNCF Réseau à SNCF Mobilités pour l'utilisation des voies, prix qui est nettement moins cher que Paris-Gare-de-Lyon ou Lyon-Part-Dieu.

ANNEXE 5**GUILLAUME PEPY: "TOUT CE QU'IL FAUT CHANGER À LA SNCF"**

À partir du site www.Challenges.fr. le 17/06/2014 par Pauline Damour

INTERVIEW: Pour son président, la SNCF doit en finir avec la centralisation.

Comment faire bouger les choses ? La SNCF souffre d'une centralisation excessive. L'armée + la discipline", disait Louis Gallois. Et ça il faut que ça change. Il faut rendre de l'initiative et du pouvoir au terrain. En somme, décentraliser la SNCF. C'est lancé.

Mais ça fait longtemps que vous dites ça... : Nous sommes à mi-chemin ! Rendre l'initiative au terrain, donner des responsabilités nouvelles à ceux qui vivent avec les clients, c'est une révolution managériale et culturelle.

Cela consiste en quoi par exemple ? Aujourd'hui, dans les 20 régions de France, le patron local des TER n'a plus besoin de demander une autorisation au national, que ce soit pour embaucher ou pour investir dans l'entretien des trains. Il est jugé sur son résultat et par sur ses moyens.

On a tout de même le sentiment qu'il faudrait aller plus vite. Qu'est-ce qui a bougé depuis 2008 et où faut-il accélérer ? Ce qui est acquis, c'est la discipline financière de l'entreprise. On ne raisonne désormais plus seulement en termes de chiffre d'affaires mais également en termes de qualité de service et de marges. (...)

Mais comment rendre l'entreprise plus compétitive ? D'abord, en renversant la pyramide. En mettant les clients tout en haut, le cheminot comme maillon clef et les chefs au service de tous !

Ce qui veut dire quoi concrètement ? Par exemple, en 2014-2015, nous implantons dans les gares plus de 1.500 bornes d'évaluation de la satisfaction des voyageurs tout au long de leur parcours. Cela permet de faire remonter en temps réel au manager de terrain -le patron de la ligne, le chef de gare, ou le responsable de l'espace de ventes- ce qui va ou ne va pas dans son activité, afin de le corriger.

Mais tout ça ne peut pas se faire sans faire bouger également l'activité industrielle de la SNCF, non ? Oui, on doit accélérer sur la performance industrielle. Il faut changer de braquet. C'est le cœur du projet d'entreprise Excellence 2020 : 1,3 milliard d'efficacité économique à dégager en cinq ans. Cela ressemble au volet industriel de Transform 2015 à Air France. En l'occurrence: produite plus et mieux avec moins.

C'est possible sans faire une révolution culturelle à la SNCF ? C'est surtout une révolution des méthodes : on introduit les méthodes industrielles classiques des grandes entreprises (Lean management,). Pour cela, on augmente l'effort de formation : 75% de cheminots formés plus de 40 heures, chacun, par an.

Peut-on toucher au fameux RH 077³ qui régit l'organisation du travail à la SNCF pour la rendre plus efficace comme Alexandre de Juniac est en train de le faire à Air France par exemple ? Regardez ce qui est fait dans la division fret : Sylvie Charles, la responsable du fret a remis à plat l'organisation de la production avec les personnels en introduisant la polyvalence des tâches, l'amélioration de l'utilisation des temps morts, l'optimisation de la chaîne de production. Les régions attendent des efforts comparables pour TER.(...)

³ Depuis 2006 et l'ouverture à la concurrence du transport du fret ferroviaire, coexistent, dans le secteur ferroviaire, deux régimes distincts de durée du travail : celui qui est applicable aux (seuls) agents de la SNCF (le «RH 077 ») et celui dont relèvent les agents des autres entreprises ferroviaires qui opèrent dans le secteur du fret.

ANNEXE 6**LA SNCF LANCE IDVROOM**

**La SNCF lance IDVROOM en intégrant Ecolutis
à partir du site www.usine-digitale.fr le 09/12/2014 par Elodie Vallerey**

Après le TGV low-cost (iDTGV, Ouigo) et le bus (Oui BUS), la SNCF se positionne sur le marché grandissant du covoiturage. Le 10 septembre, lors d'un séminaire pour détailler sa stratégie et ses solutions de mobilité, le groupe présentera iDVROOM, une nouvelle plateforme web qui met en relation les adeptes du covoiturage. Ce mode de transport collaboratif boosté par le succès de la pépite française Blablacar s'inscrit, selon une porte-parole de la SNCF, "dans la réflexion globale de l'entreprise sur les différents modes de transport et sur tout ce que l'utilisateur peut faire avant, pendant et après" le voyage.

Fusion des sites web 123envoiture.com et Easycovoiturage

Depuis plusieurs années, la SNCF multiplie les investissements pour s'imposer comme un "opérateur de mobilité" et plus uniquement une compagnie de transport ferroviaire.

Déjà en ligne, iDVROOM a été développé par Ecolutis, opérateur de covoiturage depuis une dizaine d'années, tombée dans le giron de la SNCF en 2013. La plateforme (sur laquelle la marque SNCF n'apparaît pas encore) est née de la fusion de deux sites web existants : 123envoiture.com et Easycovoiturage, qui revendiquent à eux deux 900 000 membres.

La force d'Ecolutis face aux géants du secteur : le covoiturage pour les entreprises ou collectivités territoriales. Bolloré, Disneyland Paris, La Poste, Crédit agricole, 1^{ère} Assemblée nationale, Nantes Métropole, la ville d'Evry... la TPE angevine conçoit et opère des services de covoiturage à la demande.

Trajets courts ou uniques

Avec iDVROOM, elle espère trouver un relais de croissance et se renforcer dans le segment grand public avec deux cœurs de cible : les covoitureurs réguliers, adeptes des trajets travail-domicile "courte distance", et des trajets uniques.(...)

ANNEXE 7**LES FUTURS TGV ALSTOM⁴ DE LA SNCF CONÇUS POUR DES TARIFS LOW COST**

À partir du site www.challenges.fr le 05/06/2014 par l'AFP

Le projet de TGV du futur d'Alstom, prévu pour 2018, a évolué, depuis le lancement du projet, d'un modèle haut de gamme à un train moins coûteux par passager, a indiqué le président de la SNCF.

Interrogé à l'Assemblée Nationale par la commission du développement durable, Guillaume Pépy a expliqué que "le cahier des charges" avait "fondamentalement changé".

Le projet est passé du "nec plus ultra", à 30 ou 35 millions d'euros par train, à "un TGV qui, au siège passager, serait 30% moins cher (...) [pour pouvoir] faire des prix plus bas".

Alstom, en charge du projet, devra donc concevoir un TGV avec plus de places par rames que dans le modèle actuel, "sans diminuer le confort des voyageurs", a détaillé le patron de la SNCF, évoquant notamment la possibilité de "supprimer le bar", qui pourrait être remplacé par un autre système, un chariot roulant par exemple.

ANNEXE 8**AVEC OUIBUS, LA SNCF VA SUBMERGER LA FRANCE D'AUTOCARS**

À partir du site www.latribune.fr, le 04/09/2015 par Fabrice Gliszczynski

La SNCF entre à son tour dans la bataille de l'autocar. Moins d'un mois après la libéralisation de ce marché en France avec la promulgation de la loi Macron le 7 août 2015, la société ferroviaire frappe fort en musclant sa filiale autocariste IDBus rebaptisée Ouibus tout en proposant des tarifs très agressifs. Sa taille est appelée à doubler avec un réseau de 130 liaisons (dont 7 de nuit) vers 46 destinations dont 35 en France et les prix d'appel sont fixés à 5 euros l'aller simple.

« Notre objectif est de monter jusqu'à 8 millions de voyages proposés en 2018 », a expliqué Rachel Picard, directrice générale de SNCF Voyages. Trois cents emplois directs seront créés pour assurer ce développement. (...)

Les fréquences seront en effet importantes sur « les axes favoris du covoiturage » comme Paris-Nantes (9 aller-retours par jour) ou Paris-Lille (16 AR par jour), Paris-Lyon (14 AR par jour) Paris-Rennes (7 AR par jour). Pour exploiter un tel réseau, la SNCF utilisera 80 bus qu'elle vient d'acheter et utilisera ceux d'autocaristes partenaires.

Avec Ouibus, la SNCF va essayer de récupérer une partie des recettes qu'elle prévoit de perdre sur ses TGV et Intercités à cause de la concurrence des autocars (entre 100 et 200 millions d'euros par an). (...)

⁴ La SNCF est à la fois l'un des plus gros clients de l'activité transport du groupe Alstom ainsi que son principal partenaire lorsqu'il s'agit d'aller conquérir des marchés à l'étranger (ils ont fait ainsi partie d'un même consortium pour décrocher en 2015 la construction et l'exploitation d'une ligne de 25 kilomètres dans le Maryland (Etats-Unis).

ANNEXE9

POURQUOI LA SNCF SE DIGITALISE À MARCHE FORCÉE

A) Sur cinq ans, la SNCF va tripler son budget recherche-développement.

à partir du site www.Lesechos.fr le 21/10/2013 par Lionel Steinman

(...) Au-delà des nouveautés à caractère commercial, la SNCF lance une véritable politique d'innovation. L'an dernier, pour la première fois, le groupe est entré dans le Top 50 des déposants de brevets en France.

«*Et nous avons l'intention de rejoindre le Top 10 dans les cinq ans* », indique Sophie Boissard, directrice générale déléguée du groupe. À cette fin, le budget de recherche-développement sera triplé sur la période.

Repenser l'offre

L'effort est nécessaire, car les concurrents se font menaçants. Si Voyages-sncf.com reste hégémonique dans la vente de billets, les géants de l'Internet comme Google et Apple lorgnent son marché. Et le covoiturage et les compagnies aériennes low cost imposent des références tarifaires, par rapport auxquelles le TGV paraît parfois bien cher. D'où la nécessité de repenser l'offre, comme les processus de production. Finis les déplacements limités aux seuls trajets de gare à gare : le groupe compte bien passer au « porte-à-porte » en guidant chaque voyageur, grâce notamment à des applications mobiles. « *Nous devons être le plus digital des transporteurs* », résume Guillaume Pepy, le président.

D'ici quelques mois, les utilisateurs de trains régionaux se verront proposer le « TER mobile », qui indiquera le trajet d'adresse à adresse, tous modes de transport confondus. L'application devrait également permettre d'acheter son billet en 3 clics. (...)

B) La révolution des objets connectés

à partir du site www.latribune.fr le 21/05/2015 par Fabrice Gliszczynski

Mais le numérique est bien plus qu'un outil B to C. « *C'est le levier de la transformation de l'entreprise, et ce bien au-delà du commerce électronique et de la relation client*, souligne Guillaume Pepy. *Le numérique va non seulement créer davantage de valeur pour nos clients, mais il va aussi permettre d'agir directement sur la qualité et l'efficacité de la production de transport qui sont créées pour le client*», expliquait-il le 12 février lors de la présentation de la stratégie numérique de SNCF.

Pour lui, la révolution numérique remet en question les modes de production de l'entreprise, la façon de repenser la maintenance des trains ou de surveiller le réseau ferré. Dans la maintenance par exemple, elle facilite les actes de prévention : « *Réparer avant qu'il ne casse.* »

C'est tout le sens du plan **Vigirail**, un vaste programme de sécurisation des voies lancé en 2013, après l'accident de Brétigny. Dix mille agents de surveillance sont en train d'être équipés de tablettes qui leur permettront notamment de photographier toutes les anomalies observées sur le réseau et d'entrer ces données numériques dans le système de maintenance de SNCF. Un bond en avant en termes de dialogue entre les équipes d'entretien. (...)

Ces nouvelles technologies, en particulier l'Internet des objets connectés, ont une autre vertu : elles font baisser les coûts. Les exemples sont légion. Le réchauffement des aiguillages est souvent cité. Ces derniers ne doivent en aucun cas geler. Pour cela, un dispositif alimenté par une bouteille de butane réchauffe le rail quand la température descend en dessous d'un certain seuil. Leur vérification est assurée par des équipes chargées de vérifier l'état de la bouteille de butane et de du réchauffeur. (...)

« *Pour SNCF Réseau, le numérique va changer la productivité. On va gagner de l'efficacité et les gains d'efficacité, on les rendra au client.* » explique Guillaume Pepy.

Proposition de corrigé

Remarque préalable.

Le corrigé proposé par Comptalia est souvent plus détaillé que ce que l'on est en droit d'attendre d'un candidat dans le temps imparti pour chaque épreuve.

A titre pédagogique le corrigé peut donc comporter des rappels de cours par exemple, non exigés dans le traitement du sujet, ou des éléments de culture générale ignorés d'un candidat.

DOSSIER 1 – ETUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

1 - Caractérissez l'organisation SNCF : nature, statut juridique, taille, activités.

Nature

C'est une entreprise. Bien que publique, elle a un caractère marchand (elle commercialise notamment des trajets pour les personnes et le fret) et a des objectifs économiques (équilibre des comptes...).

Statut juridique

Depuis le 1er janvier 2015, la SNCF est constituée de 3 EPIC, établissements publics à caractère industriel et commercial.

Un EPIC est détenu à 100% par l'Etat, tout en étant largement régi par le droit privé. Il se caractérise par des ressources provenant essentiellement des usagers, et des modalités de fonctionnement identiques à celles d'une entreprise privée.

Taille

Son chiffre d'affaires estimé 2015 : 32 milliards d'euros.

240 000 collaborateurs dans 120 pays.

8.4 milliards d'euros d'investissement en 2015.

C'est donc une des plus grandes entreprises françaises.

Activités

La SNCF est un groupe français actif dans les domaines du transport de voyageurs et de marchandises par le fer et par la route.

La SNCF est présente sur 5 domaines d'activité stratégiques (DAS) (on peut aussi parler de 5 « métiers » comme indiqué dans l'annexe 2) :

- SNCF Réseau (mise en place de nouvelles lignes et entretien du réseau)
- SNCF Voyageurs (transport de voyageurs)
- SNCF Logistique (transport de fret)
- SNCF Immobilier,
- SNCF Keolis.

2 - Définissez la notion de macro-environnement. En vous référant au modèle PESTEL, présentez les deux principales menaces auxquelles la SNCF a dû faire face ces dernières années.

On distingue généralement dans l'environnement d'une organisation 2 niveaux :

- le macro-environnement qui est l'environnement au sens large dans lequel évolue une entreprise ;

- le micro-environnement qui correspond à l'environnement concurrentiel.

Le macro-environnement est donc constitué des grandes caractéristiques économiques et sociales au milieu desquelles évolue une entreprise, sources de menaces mais aussi d'opportunités. Le modèle PESTEL permet de décomposer ces principaux éléments :

- Politique (française et européenne)
- Economique (stagnation économique, pouvoir d'achat stagnant...)
- Social (augmentation du chômage, mais aussi du temps libre...)
- Technologique (la SNCF, par ses accords avec Alstom, est à la pointe de la technologie : le TGV)
- Ecologique (impact écologique du rail inférieur à celui de la voiture...)
- Légal (nouvelles réglementations...)

Ces dernières années, la SNCF a dû faire face à deux menaces principales :

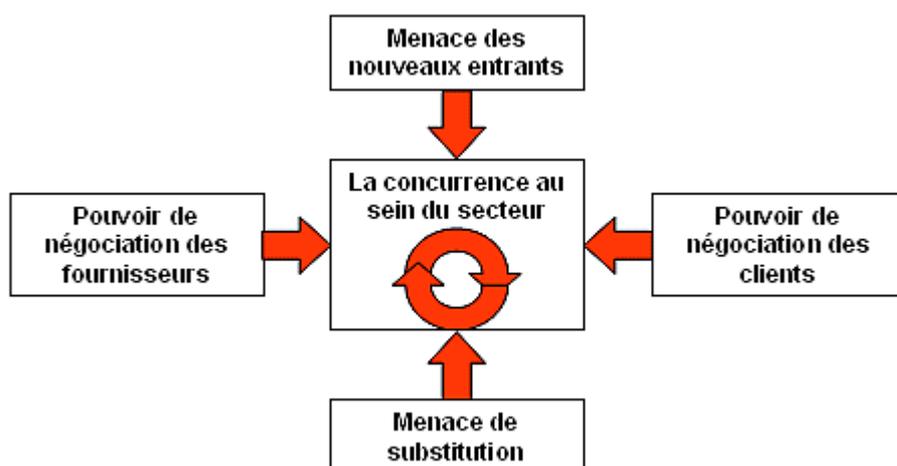
1- Une menace politico-légale : l'Union Européenne impose à la France de casser le monopole de la SNCF en ouvrant le secteur du rail à la concurrence. Des directives ont déjà été prises, et le transport des marchandises est désormais soumis à la concurrence. Le DAS transport intérieur de voyageurs le sera à partir de 2019. En matière de transport de voyageurs, seules deux lignes internationales sont pour l'instant ouvertes à la concurrence.

2- Une menace culturelle et technologique, qui a permis l'émergence d'un produit de substitution (qui lui fait partie du micro-environnement). En effet, par souci d'économie et d'écologie, de plus en plus de voyageurs optent pour le co-voiturage, dont l'essor a été permis par Internet et les sites qui mettent en relation acheteurs et vendeurs (comme Blablacar).

3 - En vous limitant au fret et au transport de voyageurs et en vous inspirant des travaux de M. Porter, analysez les forces concurrentielles qui s'exercent sur la SNCF.

L'analyse concurrentielle doit permettre d'évaluer les rapports de forces, d'identifier les menaces et d'étudier la structure de la concurrence.

Selon le modèle de Michael PORTER établi en 1979, 5 forces commandent la concurrence au sein d'un secteur d'activité (on peut rajouter une sixième force, celle de la réglementation, mais qui a été vue dans le macro-environnement) :



La rivalité entre les concurrents existants

Pour le fret : situation d'oligopole (les grandes sociétés nationales, comme la SNCF en France, la Deutsche Bahn en Allemagne...) depuis 2003 et l'ouverture du marché européen à la concurrence. Donc forte concurrence et guerre des prix, d'autant que d'autres concurrents (produits de substitution : camions) existent.

Pour le transport de voyageurs : sur le territoire national, la SNCF est en position de monopole jusqu'en 2019, donc pas de concurrence pour l'instant.

Pour le transport international, elle est en situation de quasi-monopole, et la concurrence privée a choisi une stratégie de focalisation (trains de luxe à destination de Venise ou Rome) : ce n'est donc pas une concurrence directe d'offre de transport, puisqu'il s'agit d'une offre de voyage (comme le mythique Orient-Express).

La menace de l'apparition de nouveaux concurrents

Cette menace est forte, certaine en fait, pour le transport de voyageurs à l'horizon 2019, date à partir de laquelle la SNCF se retrouvera confrontée aux autres sociétés ferroviaires européennes.

En dehors des autres sociétés nationales, la menace reste limitée car les barrières à l'entrée sont très importantes.

La menace de substitution

Cette menace est multiple et très forte :

- le co-voiturage qui se développe fortement ;
- l'autorisation avec la loi Macron du transport de voyageurs par cars intercités : des compagnies se sont créées qui concurrencent directement les TER, trains express régionaux, mais leur implantation est soumise à agrément, et certaines régions les limitent pour préserver les dessertes par train, vitales pour l'aménagement du territoire ;
- les compagnies aériennes, low-cost, ou même Air-France, qui proposent des billets d'avions moins cher que les billets TGV pour les mêmes dessertes (l'atout du rail étant l'arrivée en centres villes).

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les gros fournisseurs de la SNCF sont de deux types :

- le fournisseur d'infrastructures : la SNCF est de nouveau intégrée en amont (Réseau Ferré de France refait partie du groupe SNCF), donc pas de pouvoir de pression ;
- les fournisseurs de trains (locomotives et wagons) : la SNCF bénéficie d'accords privilégiés avec Alstom, le constructeur des TGV.

La pression des clients

Les clients sont très nombreux, leur pouvoir devrait donc être faible. En fait, c'est l'inverse, car les voyageurs ont le choix entre différents moyens de transports, collectifs ou individuels, et ils sont donc très exigeants, notamment en termes de prix.

4 - En vous appuyant sur la matrice proposée par 1. Ansoff, identifiez puis justifiez l'orientation stratégique choisie par la SNCF en réponse aux évolutions de son environnement.

Présentation de la matrice :

Créée par Igor Ansoff en 1957, la matrice Produits-Marchés permet dans un environnement turbulent de déterminer les différentes stratégies de croissance possibles pour une entreprise en croisant les produits actuels et nouveaux avec les marchés actuels et nouveaux.

Il y a donc 4 stratégies possibles pour les entreprises, dont nous donnons les caractéristiques :

	Produits actuels	Nouveaux produits
Marchés actuels	<p>Pénétration de marché</p> <p>L'entreprise développe en priorité ses ventes de produits actuels sur ses marchés actuels par des investissements en communication soutenus. Par exemple, l'entreprise peut proposer des offres promotionnelles ou baisser ses tarifs pour gagner augmenter ses ventes et ses parts de marché.</p>	<p>Développement de produits</p> <p>L'entreprise cherche à augmenter ses ventes en lançant de nouveaux produits sur ses marchés actuels.</p>
Nouveaux marchés	<p>Extension du marché</p> <p>l'entreprise cherche à augmenter ses ventes en proposant ses produits actuels sur de nouveaux marchés. Par exemple, elle peut se développer à l'international.</p>	<p>Diversification</p> <p>L'entreprise lance de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. C'est une stratégie qui est employée quand le marché principal de l'entreprise est en déclin et qu'elle doit se redéployer.</p>

Identification et justification de l'orientation stratégique choisie par la SNCF en réponse aux évolutions de son environnement :

Nous avons vu que les 2 principales menaces de l'environnement, qu'il soit macro-économique ou concurrentiel, consistaient dans l'évolution de la réglementation et des mentalités, aboutissant à une forte concurrence, à la fois du secteur à l'horizon 2019, et dès à présent avec les substituts pour le transport de voyageurs.

La SNCF s'est donc lancée dans le développement de produits et la diversification :

- Développement de produits : le marché du co-voiturage existe depuis plusieurs années, et la SNCF se positionne sur ce marché en lançant iDVROOM, un site WEB développé par Ecolutis, opérateur de covoiturage depuis une dizaine d'années et qui revendique 900 000 membres.
- Diversification : le marché des liaisons intercités est récent (loi Macron de Juillet 2015) ; c'est donc un nouveau marché. Or la SNCF a développé un nouveau service sur ce marché : Oui Bus.

5 - Pour faire évoluer son offre commerciale, la SNCF a décidé de revoir sa démarche mercatique.

Présentez, dans le cas général, les étapes de la démarche mercatique et rappelez les différentes variables d'un plan de marchéage.

La démarche mercatique se déroule chronologiquement en 4 étapes :

1 - Concernant l'information : recueillir, traiter, mettre en forme et analyser les informations sur les marchés, les consommateurs, les concurrents, ainsi que celles résultant de l'activité commerciale (statistiques commerciales). Ces analyses externes de l'environnement macro et micro-économique et analyse interne permettront d'évaluer les menaces et opportunités de l'environnement, ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise (matrice MOFF).

2 - Concernant la décision : il s'agit du choix au niveau stratégique des couples produits/marchés. A un niveau plus opérationnel, la définition et la gestion d'un plan de marchéage pour chaque produit.

3 – Concernant la mise en œuvre : des moyens financiers, matériels, humains, doivent être déployés pour réaliser la stratégie fixée en amont.

4 – Concernant le suivi : l'application de la stratégie et ses résultats sont contrôlés, évalués, et des mesures correctrices peuvent être prises si nécessaire.

Fixer le plan de marchéage pour chaque produit consiste à déterminer les "4 P", c'est-à-dire pour les anglo-saxons à l'origine du concept : Product, Price, Promotion et Place, ou en français : produit, prix, communication, distribution.

- Les composantes essentielles de la politique produit sont de déterminer le produit, la gamme, la marque, le conditionnement, la qualité et le service. Ces composantes sont très diverses en fonction de la nature du bien ou du service considéré.

- La fixation du prix du produit est un acte fondamental, dans la mesure où le prix conditionne le volume des ventes, les parts de marché, la marge et donc la capacité bénéficiaire de l'entreprise. Le prix retenu doit être en cohérence avec les caractéristiques du produit, tout en tenant compte d'un certain nombre de contraintes juridiques, économiques et commerciales.

- La communication : il faut tout d'abord déterminer les objectifs, puis choisir les moyens de communication. L'entreprise peut utiliser les supports média, mais aussi tous les moyens hors média, comme le marketing direct, qui se sont développés dans les années 90.

- La distribution, concerne l'ensemble des agents qui achètent des marchandises ou des services pour les revendre. Lorsque la distribution est une fonction intégrée à l'entreprise, elle désigne toutes les activités concourant à acheminer le produit vers les clients.

6 - Justifiez la politique de prix adoptée par la SNCF. Dans ce cadre, elle a adopté une démarche de yield-management. Définissez cette pratique et montrez-en la pertinence pour la SNCF.

La SNCF s'est fixée une stratégie de pénétration du marché par une politique de prix agressifs :

- augmentation du nombre de billets à petits prix (exemple TGV et gares décentrées comme Marne La Vallée) ;
- mais aussi simplification des tarifs pour que les voyageurs comprennent mieux les tarifs et puissent les comparer ;
- tarifs de cars très agressifs également (des trajets en Oui Bus dès 5 €).

Présentation du yield management :

Le yield management est une technique de gestion développée aux États-Unis à la fin des années 1970 et reposant sur une différenciation par les prix. L'objectif est d'optimiser le revenu global, en faisant varier les prix en fonction d'un arbitrage permanent entre la demande et l'offre restante, le tout dans le respect d'une politique commerciale cohérente, et de façon à optimiser le taux d'occupation.

Il s'attache donc à maximiser le profit plutôt que le simple volume des ventes. Selon Bathelot, il est particulièrement adapté au marketing des services caractérisés par une forte présence de coûts fixes et par une certaine inertie des capacités proposées (transport en commun, hôtellerie, parcs de loisirs, théâtres...). En effet, ces prestations ne sont pas « stockables », une place vacante le jour J ne pourra pas être louée pour autant à deux personnes simultanément le jour suivant !

Dans le cadre du yield management, les prix les plus bas sont proposés pour des réservations effectuées très en avance ou au contraire à la dernière minute. Cette technique a été facilitée par le développement et l'usage d'Internet qui permet une gestion de l'offre en temps réel et une commande directe par le client.

Le yield management est donc tout à fait adapté à la vente de billets de train par Internet :

- les usagers peuvent soit décider de prendre leur billet très à l'avance, soit au dernier moment ;
- la SNCF peut par les tarifs proposés « diriger » la demande de ses clients sur des horaires et des lignes moins fréquentés, pour accroître son coefficient d'occupation et ainsi générer plus de valeur.

7 - D'après G. Pepy, «la SNCF doit en finir avec la centralisation». En mobilisant des approches théoriques pertinentes, détaillez deux axes envisagés pour y parvenir.

Différents auteurs ont prôné les vertus de la décentralisation :

1^{er} axe : la responsabilisation

- Dans la première moitié du XX^{ème} siècle, A Sloan a montré que la décentralisation améliore l'efficacité de l'entreprise car elle accroît l'initiative des salariés, les responsabilise, et donne plus de souplesse à l'organisation. En conséquence, une organisation décentralisée devrait être plus performante puisqu'elle permet des prises de décision sur le terrain, directement en prise avec l'environnement fluctuant.

Concernant la SNCF, la décision d'implanter dans les gares plus de 1500 bornes d'évaluation de la satisfaction des clients va permettre de faire remonter au manager de terrain ce qui va et ce qui ne va pas, afin de le responsabiliser, et d'accroître sa capacité d'initiative. Cela est donc conforme aux préconisations de Sloan.

2nd axe : la DPO et DPPO

- Dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle, P Drucker prône la Direction Par Objectif (DPO). Pour utiliser la direction par objectifs, le manager doit d'abord déterminer les objectifs généraux de l'entreprise en termes de parts de marché, de résultats ou de qualité de service. Le management doit diffuser et expliquer les objectifs, et énoncer les critères d'évaluation des résultats.

Dans l'annexe 5, nous constatons que « dans les 20 régions de France, le patron local des TER n'a plus besoin de demander une autorisation au national, que ce soit pour...et pas sur ses moyens ».

Cet exemple illustre les principes avancés par Drucker, selon lesquels la définition d'objectifs par le manager oriente le comportement des individus en fonction des buts de l'entreprise.

- Puis dans les années 1980, O Gélénier préconise la DPPO (Direction Participative Par Objectif) qui va plus loin que la DPO en associant les opérationnels à la détermination des objectifs.

L'initiative laissée aux managers de terrain et aux responsables régionaux vont dans le sens de la DPPO de Gélénier, en donnant un pouvoir stratégique aux opérationnels.

DOSSIER 2 – DEVELOPPEMENT STRUCTURE

À partir de vos connaissances théoriques et factuelles, élaborez un développement structuré sur le thème suivant :

Le temps, source d'avantage concurrentiel pour l'organisation ?

Nous vous présentons, pour plus de clarté, le développement sous forme de plan détaillé, qu'il convenait de rédiger.

Introduction

Une des caractéristiques de notre époque est « l'accélération du temps » : tout va plus vite, l'information et la communication sont instantanées grâce aux NTIC (Internet, et des milliards d'Internautes, lecteurs et informateurs, ainsi que des millions de sociétés connectées), les transports sont rapides, les flux commerciaux et financiers ont explosé en une vingtaine d'années.

Le maître-mot des organisations, soumises à une concurrence mondiale féroce, est devenu la flexibilité, l'adaptabilité. Mais derrière ces nécessités pointe la notion du temps. Le temps est en soi une donnée objective et quantifiable, qui peut être mesurée (mois, années, décennies...) et appréhendée sous l'angle de l'horizon (court, moyen, ou long terme).

Mais quelles contraintes fait peser ce facteur temps sur les entreprises ? C'est ce que nous étudierons dans une première partie. La stratégie d'une entreprise s'inscrit dans la durée, fixe des objectifs à moyen ou long terme : la maîtrise du temps peut donc être source d'avantage concurrentiel, ce qui lui permettra de se démarquer de ses concurrentes, de se différencier : ce point fera l'objet d'une seconde partie. Nous verrons ensuite comment les entreprises peuvent gérer ce facteur temps.

Développement

Première partie : les contraintes liées au temps

- Les contraintes légales, émanant des pouvoirs publics nationaux ou supranationaux :
 - dans le domaine comptable et financier : publication des comptes de résultats, etc, avec des dates butoir ;
 - dans le domaine technique avec l'instauration régulière de nouvelles normes que les entreprises doivent respecter sous certains délais (normes de production, normes produits, droit du travail...).
- Les contraintes du secteur :
 - liées à l'activité de l'entreprise (fluctuations saisonnières, long cycle de production, ou effets de mode) ;
 - ou imposées par des acteurs dominants (par exemple, raccourcissement de la durée de vie des modèles automobiles du fait de la concurrence exacerbée).
- Les contraintes liées à l'évolution de la demande :
 - mondialisation des échanges (cycles de vie des produits différents selon les pays, concurrence plus forte...) ;
 - développement des NTIC (effets de bouche à oreille concernant les produits...) ;
 - importance de plus en plus grande des services (c'est même le service qui fait vendre le produit, d'où la nécessité d'innover en permanence...).

Transition : la maîtrise du temps, facteur clef de succès

(Différencier les FCS, inhérents au marché, de l'avantage concurrentiel que sa maîtrise confère à une entreprise).

Deuxième partie : le temps, source d'avantage concurrentiel

- La maîtrise du temps permet d'améliorer la rentabilité :

- l'optimisation de la chaîne de valeur en termes de temps (de rapidité, tout en maintenant la qualité) ; exemples : le travail à la chaîne (l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor dès la fin du XIX^{ème} siècle), puis le Juste à Temps du Toyotisme dans les années 1970, et enfin la généralisation dans certains secteurs de la production et de l'approvisionnement en flux tendus, optimisés par la gestion informatique en temps réel (exemple, gestion dans la Grande Distribution) ;

- la réduction des charges financières par l'optimisation des flux financiers (éviter les décalages entre les flux d'encaissement et de décaissement).

- La maîtrise du temps permet d'assurer l'avenir de l'entreprise :

- la stratégie gagne en efficacité : par une attitude de veille, l'information est recueillie, diffusée, analysée plus vite ; l'entreprise a donc un temps d'avance sur ses concurrents ;

- la réactivité de l'organisation sera ainsi améliorée : elle pourra proposer de nouveaux produits avant ses concurrents, s'adapter plus rapidement à l'évolution de la demande ;

- maîtriser le temps, c'est aussi favoriser la flexibilité de l'organisation en aménageant les rythmes et temps de travail, en les adaptant aux besoins. Ce dernier point va prendre d'autant plus d'importance que la loi El Khomri, si elle est appliquée, permet des accords salariaux relatifs aux conditions de travail propres à chaque entreprise.

Transition : la maîtrise du temps est bien un atout stratégique essentiel, mais par quels moyens ?**Troisième partie : comment maîtriser le temps ?**

Pour maîtriser le temps, les entreprises peuvent s'appuyer sur différents outils :

- la recherche & développement, pour favoriser l'innovation et être à la pointe en matière de nouveautés (techniques, de produits...) ;

- l'informatique et les NTIC en général (utilisation d'ERP pour des travaux collaboratifs, visio-conférences plutôt que déplacements physiques, etc) ;

- en optimisant la logistique (flux matériels) ;

- en favorisant la flexibilité (ressources humaines : gestion du temps de travail, gestion des compétences, polyvalence des salariés...).

Conclusion

Savoir, et pouvoir, anticiper est la base de la stratégie des entreprises. La gestion du temps est donc essentielle pour satisfaire aux exigences légales qui pèsent sur elles, mais elles doivent aussi en faire un atout concurrentiel qui leur permettra d'évoluer rapidement dans un environnement turbulent.

La maîtrise du temps est donc bien un avantage concurrentiel majeur pour une entreprise, qui lui permettra d'anticiper les difficultés et de prendre de l'avance sur la concurrence. Le passé est riche d'entreprises autrefois mondialement connues qui n'ont pas su réagir à temps à l'évolution de leur environnement et ont disparu ou perdu leur position dominante, telle Kodak.