

ÉPREUVE D'ÉTAT DCG UE 7 : MANAGEMENT



Corrigé

Partie 1 : Analyse managériale (10 points)

1.1 Identifier les spécificités de l'organisation ACOME.

Compétences attendues	
1.1	Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme.

Nous pouvons commencer par donner la définition d'une organisation.

L'entreprise est une organisation car, en tant que telle, elle doit :

- Se fixer une finalité.
- Mettre en œuvre une division du travail, un partage des tâches, des responsabilités et du pouvoir.
- Mettre en place un système de prise de décisions (opérationnelles, tactiques et stratégiques).
- Élaborer un système de communication et d'information interne.
- Définir des processus de coordination, de contrôle et de régulation.

ACOME est une coopérative qui a adopté le statut de SCOP et poursuit une finalité d'utilité sociale (but non lucratif). Elle s'insère néanmoins dans une activité économique. Elle cherche à concilier pérennité et dimension sociale.

ACOME prend la forme d'une société coopérative ouvrière de production à forme anonyme. C'est la première société coopérative et participative (SCOP) de France.

C'est une organisation appartenant à l'économie sociale et solidaire qui intègre des entreprises et des associations dont la finalité est avant tout sociale et sociétale plus que la simple recherche du profit. Elles se définissent comme des groupements de personnes et non de capitaux, porteuses d'un projet collectif.

Dans cette SCOP, les salariés sont les associés majoritaires (ici 100 %). 50 % des bénéfices leur est redistribué sous forme de rémunération et dividendes, et les autres 50 % sont mis en réserve impartageable afin de consolider les fonds propres et la pérennité de l'entreprise.

La première source de diversité des entreprises concerne l'activité.

ACOME s'est spécialisée dans la production de câbles (cuivre et fibre optique) et de solutions réseau de haute technicité pour l'automobile, les réseaux de télécommunications, la ville intelligente (smart city), les bâtiments intelligents et le transport d'électricité. ACOME dispose de plusieurs filiales implantées en France et à l'étranger (Chine, Brésil, Italie, etc.).

Concernant les ressources, elles sont humaines (ACOME fait travailler 1910 collaborateurs dans le monde), mais aussi matérielles puisque ACOME dispose de 13 sites de production, 11 plateformes logistiques et 2 centres de R&D et financières car en 2018, l'EBE est de 46,9 millions d'euros (à noter que la moitié du résultat est obligatoirement mis en réserve).

Nous pouvons en déduire qu'ACOME est une entreprise de taille intermédiaire.

Rappel

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) occupent moins de 5000 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2000 millions d'euros.

1.2 Analyser la gouvernance d'ACOME.

Compétences attendues	
1.3	Analyser la prise en compte des parties prenantes par une organisation.

Rappel

La gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes qui permettent de contrôler et de réguler le comportement des dirigeants.

Plusieurs types de gouvernances existent en fonction de la hiérarchisation des intérêts des parties prenantes : gouvernance familiale, gouvernance managériale, gouvernance actionnariale et gouvernance partenariale.

La gouvernance d'ACOME repose sur un modèle de prise de décision démocratique, dans laquelle chaque collaborateur associé peut exercer son droit de vote aux assemblées générales sur la base du « 1 personne = 1 voix ». 100 % des salariés sont associés.

En même temps, la gouvernance des SCOP est conçue sur un principe démocratique qui implique pour une partie des salariés de devenir actionnaires – ou plus précisément « sociétaires » – et d'être en mesure de s'engager dans le gouvernement de leur entreprise.

La pérennité, l'humain et l'écologie sont les valeurs guidant la prise de décision dans une optique de développement social et durable. ACOME développe une forme de gouvernance particulière, la SCOP, en tant que moyen permettant de réconcilier travail et capital jusque-là souvent opposés. Ce type de gouvernance permet à ACOME de mieux prendre en compte les attentes des salariés/associés ainsi que des autres parties prenantes. Les bénéfices sont en partie mis en réserve et en partie distribués aux salariés sociétaires.

La gouvernance est donc partenariale.

Point de méthode

Vous pouviez aussi évoquer légitimement que cette gouvernance pouvait être perçue comme hybride : à la fois partenariale et actionnariale.

Intérêts de ce type de gouvernance

La crise financière de 2008 a mis en avant les excès du capitalisme financier et les coopératives ont été présentées comme un modèle alternatif permettant de concilier la rentabilité économique et financière et des objectifs sociétaux.

Traditionnellement, l'entreprise capitaliste se caractérise par la séparation de la propriété et du pouvoir décisionnel qui aboutit à une situation où les intérêts du propriétaire et du dirigeant sont souvent divergents. La théorie de l'agence va alors s'intéresser à l'alignement des intérêts des propriétaires et des dirigeants. Les coûts d'agence sont liés à la surveillance des dirigeants et à l'asymétrie informationnelle entre propriétaires et dirigeants. Au sein d'ACOME, le contrôle direct par les membres constitue implicitement un mécanisme disciplinaire important faisant disparaître ces asymétries d'informations envers les membres de l'organisation.

Cette gouvernance :

- Favorise les décisions stratégiques élaborées démocratiquement qui engagent l'entreprise sur le long terme plutôt qu'une dictature court-termiste dictée par la quête de la profitabilité et de la rentabilité à court terme (ACOME se contente d'une marge de 2 %, là où ses concurrents visent autrement plus haut).
- Renforce l'implication des salariés du fait de leur statut de propriétaire de la coopérative au niveau de la démarche qualité afin de créer un maximum de valeur pour les clients (lors de la tempête de Noël 1999, l'usine a pu être remise en route en 48 heures : « *Ils ont abandonné leur repas de fête pour redémarrer les bécane*s »).
- Favorise les besoins d'appartenance et d'auto-accomplissement des salariés au sens de Maslow, ce qui décuple leur motivation favorisant par là même une meilleure performance sociale (turnover faible chez ACOME).

Limites de ce type de gouvernance

Les grandes décisions stratégiques, comme les investissements majeurs, la répartition des résultats, sont votées en assemblée générale selon le principe « 1 personne = 1 voix », quel que soit le capital détenu par les salariés/associés. Ainsi, informer un nombre important de personnes, pas toujours qualifiées, peut être difficile et peut ralentir le processus décisionnel (comme avec le choix de l'investissement en Chine).

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

Compétences attendues	
2.2	Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats.

Le diagnostic stratégique externe a pour objectif d'analyser l'environnement de l'entreprise à une double échelle (globale et sectorielle). Pour rappel, l'environnement de l'entreprise est composé de tous les éléments qui lui sont extérieurs et qui sont en lien avec elle. Ces éléments interagissent avec l'organisation ACOME, en l'influençant et en étant influencés par elle.

L'environnement de l'entreprise est abordé à deux niveaux :

- Le macroenvironnement désignant l'environnement général au sein duquel l'entreprise évolue. Il s'agit des caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent influencer l'organisation. Ce sont donc des facteurs sur lesquels l'entreprise ne peut influencer, mais qu'elle doit anticiper car ce sont des sources d'opportunités comme de menaces.
- Le microenvironnement constituant l'environnement proche ou encore immédiat de l'entreprise. Il est composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact : clients, fournisseurs, etc.

Analyse du macroenvironnement via le modèle PESTEL

La matrice PESTEL est l'outil qui met en évidence les facteurs globaux influençant l'organisation. Il répartit les influences macroenvironnementales en 6 grandes catégories : politique, économique, socioculturel (démographie, changements de modes de vie, etc.), technologique, écologique et légal.

Politique

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Lancement par le gouvernement, début 2013, du plan très haut débit pour un montant de 20 milliards d'euros ayant pour objectif de fibrer tout le territoire d'ici 2022. - Nouveau marché du Grand Paris et ses 200 km de tunnels. - Recommandation de la Commission européenne aux 27 pays de l'UE de consacrer au numérique une partie des fonds obtenus via le plan de relance économique adopté en juillet face à la pandémie de coronavirus. 	

Synthèse : Tous ces projets mis en œuvre tant au niveau européen qu'au niveau national représentent une opportunité pour toute entreprise qui dispose des compétences en matière de fourniture de câbles.

Économique

Opportunités	Menaces
La fibre a connu une croissance de 25 % à 30 % depuis 2012.	<ul style="list-style-type: none"> - Ralentissement économique en raison de la crise sanitaire en 2020. - Secteur de l'industrie automobile en difficulté y compris en Chine, premier marché mondial. - Concurrence des fabricants asiatiques de fibre qui s'intéressent au marché européen et pratiquent une concurrence déloyale (aides à l'exportation).

Synthèse : Ces facteurs représentent des menaces, pour les organisations présentes sur différents marchés (automobile, télécommunications, transport d'électricité etc.) touchés par la crise avec des concurrents de plus en plus nombreux.

Social

Opportunités	Menaces
Attente sociale vis-à-vis des entreprises pour un comportement en cohérence avec le développement durable.	

Synthèse : C'est une opportunité pour les organisations qui mettent en œuvre une démarche RSE qui devient dès lors un élément de différenciation.

Technologique

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Secteur automobile en mutation qui va devoir prendre un nouveau virage et produire des véhicules plus connectés, plus autonomes, plus propres et augmenter la part des hybrides et des électriques (en 2020, 90 % des véhicules vendus dans le monde sont connectés). - Accès ultrarapide à Internet via le « très haut débit » (la fibre permet de télécharger un film en quelques secondes). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ralentissement de la production et de la demande de solutions de câblage de réseaux de télécommunications de cuivre. - Évolution des technologies liées à la fibre optique (cycle de vie).

Synthèse : C'est une opportunité lorsque les organisations sont capables d'investir dans la RD dédiée à l'automobile connectée. Il existe cependant des menaces en lien avec l'obsolescence de la technologie.

Environnemental

Opportunités	Menaces
Attente sociétale vis-à-vis des entreprises pour un comportement responsable en matière de protection de l'environnement et d'attentes sociales et sociétales.	

Synthèse : C'est une opportunité pour les organisations engagées dans une démarche RSE proactive et une menace pour celles qui restent en retrait.

Légal

Opportunités	Menaces
La Commission européenne œuvre à limiter les pratiques de dumping de la Chine et demande une plus grande ouverture du marché chinois.	

Synthèse : Cette prise de position de la Commission européenne peut être considérée comme une opportunité car cela permet de protéger des parts de marché en Europe et de développer des débouchés tant au niveau européen qu'en Chine.

Analyse du microenvironnement via l'analyse des forces concurrentielles de PORTER

L'analyse concurrentielle nécessite de prendre en compte l'environnement proche de l'organisation. Elle repose sur la notion de secteur, constitué par l'ensemble des firmes produisant des produits fortement substituables.

Au niveau des outils, cela consiste à identifier et à évaluer l'intensité des 5 (+1) forces concurrentielles : la rivalité interne, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de nouveaux entrants, la menace de produits de substitution et le pouvoir de l'État.

- La rivalité interne (analyse de la concurrence directe) : ACOME dispose d'un certain pouvoir de marché hexagonal au niveau de la fibre car il fournit à lui seul 20 % de cette technologie, mais aussi européen puisqu'il est un des trois principaux fabricants de fibre en Europe.

- La menace des nouveaux entrants : de nombreux acteurs du déploiement de la fibre s'approvisionnent en Chine et en Corée du Sud, d'où une forte augmentation de fibres optiques dédiées aux télécommunications en provenance de ces deux pays qui à terme peuvent fragiliser la filière et donc remettre en cause la situation d'ACOME. La menace des nouveaux entrants est importante.

- La menace des produits de substitution : si à court terme cette menace est *a priori* faible, il convient de ne pas négliger cette menace sur le moyen et le long terme en raison des avancées technologiques de plus en plus rapides.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : nous ne disposons pas explicitement d'éléments d'information à ce sujet. Cependant, ACOME étant un des trois principaux fabricants de fibre et câbles en Europe, il constitue de fait un débouché important pour les fournisseurs.
- Le pouvoir de négociation des clients : ACOME a pour clients de grandes entreprises donneuses d'ordre au sein des constructeurs automobiles, du secteur de la télécommunication, des collectivités territoriales, du BTP, du secteur ferroviaire et du transport d'énergie. Du fait de leur taille, ces clients représentent une part importante du chiffre d'affaires d'où un pouvoir de négociation assez élevé.
- Le rôle des pouvoirs publics : la mise en place, par le gouvernement, du plan très haut débit visant à fibrer tout le territoire d'ici 2022 couplée à la condamnation des pratiques de dumping de la Chine dans le secteur d'activité d'ACOME de la part de la Commission européenne sont en faveur d'ACOME.

À l'issue de ce double diagnostic de l'environnement global et sectoriel, nous pouvons apprécier les menaces et les opportunités pesant sur les activités d'ACOME, qui doit être capable de les décliner en facteurs clés de succès (FCS), dont la maîtrise s'avérera incontournable pour prétendre réussir.

Pour rappel, les facteurs clés de succès se définissent comme les caractéristiques de l'environnement que l'entreprise doit maîtriser pour survivre et s'imposer. Ils sont donc externes à l'entreprise et inhérents au marché à un instant donné. Lorsque l'entreprise maîtrise un FCS, elle possède un avantage sur ses concurrents (« avantage concurrentiel »).

Notre diagnostic externe a mis en évidence la menace de concurrence étrangère (notamment chinoise), celle liée à l'obsolescence des câbles en cuivre et celle due à la crise conjoncturelle. Les principales opportunités viennent de la volonté politique de développer la fibre ainsi que des nouveaux marchés tel que l'automobile.

Les facteurs clés de succès sont ainsi la qualité, la capacité à innover (ACOME a fait du renforcement des compétences et de l'acquisition d'expertises nouvelles une priorité) et la capacité de lobbying.

1.4 Caractériser le style de direction mis en œuvre par Jacques de Heere, dirigeant d'ACOME.

Compétences attendues	
3.3	Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir.

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

Likert, après une enquête auprès d'un grand nombre d'entreprises, distingue 4 styles de direction : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.

Jacques de Heere applique un management participatif qui, pour Likert, serait à privilégier car il est fondé sur la coopération et la participation effective du groupe à la décision et au contrôle.

Les salariés participent régulièrement à la prise de décision car « *toutes les décisions y sont prises de manière collective* ».

Les relations de coopération sont encouragées puisque « *la démarche participative et l'adhésion aux projets de l'entreprise sont une ligne directrice du management* ».

Son style de direction participatif est apprécié par ses collaborateurs puisqu'il a été élu trois fois par le vote des salariés au conseil d'administration. Il a même pu faire accepter des décisions difficiles, comme bloquer les salaires en 2009 et mettre en place un plan social en 2012. Le fait de parler à ses salariés comme à des actionnaires lui a permis de légitimer ces décisions dans une logique stratégique à moyen et long terme.

Jacques de Heere souhaite non seulement veiller à la performance économique, mais aussi à la performance sociale.

Point de méthode

Outre les apports de Likert, vous pouviez aussi évoquer les typologies de Lewin ou de Blake et Mouton.

Partie 2 : Question problématisée (10 points)

2.1 Sujet 1 – Quels paradoxes soulève le statut de SCOP d'ACOME dans son environnement et comment les réconcilier ?

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

Introduction

Rappel des spécificités d'ACOME

ACOME est une SCOP de taille intermédiaire, à la gestion démocratique, spécialisée dans les câbles à haute technicité et autres solutions réseau. Cela lui permet de se développer dans 5 activités : l'automobile, les réseaux de télécommunications, la « *smart city* » (le réseau extérieur pour le développement de la ville intelligente), les bâtiments intelligents, et le transport d'électricité.

Un environnement non dénué de menaces

L'industrie des câbles est fortement concurrentielle. Le marché est mondial, avec notamment des concurrents chinois avantagés par une très forte compétitivité du coût et du prix.

L'environnement est instable, du fait de la rapidité des innovations technologiques (du téléphone à la fibre optique, bâtiments et villes intelligentes etc.).

Enfin, la demande ralentit pour les producteurs français, conjugué à une forte croissance des importations chinoises.

Définition des termes de la question problématisée

Une société coopérative et participative, dont les associés sont les salariés, fait partie de l'ESS (économie sociale et solidaire) qui intègre des entreprises et des associations dont la finalité est avant tout sociale et sociétale plus que la simple recherche du profit. L'économie sociale et solidaire participe à la promotion d'un modèle de développement « inclusif » qui crée des emplois non délocalisables et produit du lien social, par exemple en réinsérant, grâce au travail, des personnes éloignées de l'emploi, en développant des services de proximité dans les territoires, etc.

En tant qu'organisation de l'ESS, son fonctionnement interne et ses activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Les organisations de l'ESS défendent également la priorité de l'homme sur le capital et impliquent une gestion démocratique des organisations (principe d'1 personne = 1 voix). Le dirigeant est par exemple élu lors de l'assemblée générale par les salariés.

L'environnement correspond à l'ensemble des éléments externes à l'organisation qui peuvent exercer une influence plus ou moins directe sur son activité. On distingue généralement le macroenvironnement, le mésoenvironnement et le microenvironnement. Les évolutions de l'environnement peuvent être des sources de risques et de menaces qu'il convient d'identifier pour les surmonter ou d'opportunités qu'elles doivent saisir.

Par paradoxe, nous pouvons comprendre une position qui va à l'encontre de l'opinion communément admise. Cette notion de paradoxe soulève tout un ensemble de questions : quels sont les aspects contradictoires entre les caractéristiques d'une SCOP et les contraintes imposées par l'environnement dans lequel évolue ACOME ? La quête de performance économique (rentabilité) peut-elle rentrer en contradiction avec son statut de SCOP ?

La première partie mettra en évidence les paradoxes entre le statut de SCOP d'ACOME privilégiant le long terme et un environnement de plus en plus turbulent et instable nécessitant de la flexibilité. La seconde partie s'attardera sur la capacité des ressources humaines à atténuer ce paradoxe.

Partie 1 - Les paradoxes entre le statut de SCOP et l'environnement d'ACOME.

A – Le statut de SCOP suppose une vision de long terme et un processus de prise de décision lent.

- 1) Une vision de long terme s'opposant à la dictature court-termiste des autres entreprises du secteur.

Jacques de Heere dit ne plus supporter les « *stratégies changeantes et court-termistes* » et souhaite au travers de cette SCOP raisonner sur le long terme et se soucier de la « *qualité des hommes* ».

La gouvernance coopérative est garante de cette stratégie de long terme visant la pérennité de l'entreprise. Elle repose sur un modèle de démocratie d'entreprise, dans laquelle chaque collaborateur associé peut exercer son droit de vote aux assemblées générales (1 personne = 1 voix). La construction concertée du plan stratégique mobilise largement les équipes depuis sa conception. Ce travail fondateur donne un sens permanent aux actions et aux missions de chacun en recherchant l'adhésion aux objectifs clés.

L'actionnariat salarié est ainsi un outil de stabilité et de financement à long terme pour l'entreprise, pouvant participer à renforcer la motivation des salariés.

- 2) Un processus de décision beaucoup plus lent.

Dans toutes les entreprises, se prennent régulièrement des décisions qui orientent et conditionnent son avenir. Les multiples décisions prises au sein de l'entreprise n'ont pas la même importance ni la même portée. Ansoff distingue les décisions stratégiques qui engagent l'entreprise pour le long terme, des décisions tactiques relatives à la gestion des ressources sur le moyen terme et opérationnelles se déroulant sur le court terme.

Le fait d'avoir une répartition très égalitaire en termes de pouvoir liée au vote oblige *de facto* les dirigeants à une plus grande écoute et à une plus grande sollicitation du personnel quant à la participation à la vie de l'entreprise, au partage des décisions prises et à la recherche de son adhésion. Chez ACOME, toutes les décisions prises de manière collective obligent le PDG à prendre plus de temps que dans une entreprise ordinaire à échanger et à convaincre. Cette « *démocratie économique* » peut être défavorable à la rapidité du processus décisionnel, comme le montre l'inquiétude des salariés par rapport à l'investissement en Chine décidé par le groupe.

B – L'environnement du secteur de la fibre et du câble est complexe et turbulent, il nécessite une grande flexibilité.

1) Flexibilité stratégique.

Selon Chandler, l'environnement contraint la stratégie qui conditionne la structure. Or, ACOME évolue dans un environnement instable et complexe où existent une forte concurrence s'apparentant à une menace et une évolution permanente des technologies, ce qui occasionne soit des opportunités soit des menaces.

Les dirigeants d'ACOME ont établi le diagnostic suivant :

Au niveau externe, la mobilité connectée offre de nouvelles opportunités de développement qui dépassent les attentes et les besoins traditionnels de l'industrie automobile. Raison pour laquelle ACOME a investi 45 millions d'euros en 2020 sur son site industriel de Mortain (Manche) dont 27,7 millions d'euros dans un programme baptisé « automobile et mobilité connectée ».

Au niveau interne, ACOME dispose de capacités d'investissements : « *ACOME procède en permanence à des investissements industriels afin d'augmenter les capacités de production et d'accompagner la croissance, la mutation des marchés sur lesquels il intervient et rester le partenaire fiable des grands donneurs d'ordre que sont ses clients* ».

ACOME a adopté une stratégie de diversification concentrique (ou liée) car les nouvelles activités de l'entreprise ont un lien avec son métier d'origine qui est la production de câbles de haute technicité et autres solutions réseau. ACOME souhaite profiter d'effets de synergie grâce à la mise en commun d'activités caractérisées par des facteurs clés de succès communs et profiter de la maîtrise des compétences ou des ressources existant dans l'activité initiale pour les exploiter dans le cadre de 5 activités : l'automobile, les réseaux de télécommunications, la « *smart city* », les bâtiments intelligents et le transport d'électricité.

2) Flexibilité organisationnelle : le choix d'une structure divisionnelle.

Point de méthode

Deux types de réponses sont possibles : soit la mise en évidence d'une structure divisionnelle soit la mise en évidence d'une structure adhocratique.

Comme ACOME s'est diversifié, la structure fonctionnelle devient inefficace pour assurer le bon fonctionnement et la compétitivité du groupe. ACOME a fait le choix d'une structure divisionnelle qui consiste à diviser l'activité par produit (document 1). L'autonomie décisionnelle, dont sont dotées les divisions, leur permet de mieux faire face à l'incertitude et à la complexité de leur environnement.

Dans des environnements instables et incertains, comme celui dans lequel évolue ACOME, ce sont des organisations de type organique qui se développent. Elles sont davantage organisées autour de la responsabilité plutôt que le commandement. Les communications latérales et informelles sont encouragées pour gagner en flexibilité et en capacité d'adaptation. Pour

toutes ces raisons, la structure d'ACOME ressemble à la structure adhocratique de Mintzberg. Cette structure innovatrice est une organisation plate, fluide, organique et décentralisée. Elle est composée d'experts fonctionnels répartis en équipes pluridisciplinaires, de spécialistes de fonction de support logistique, d'opérateurs et de managers pour réaliser des projets innovants. La coordination est réalisée par un ajustement mutuel entre les salariés et les managers, qui ont avant tout une fonction d'intégration des personnes au sein de différents projets. En règle générale, l'environnement de ces entreprises est complexe et dynamique, comprenant les technologies de pointe et les changements fréquents de produits dus à une concurrence sévère.

Transition : L'environnement d'ACOME connaît donc de profonds bouleversements d'où de fortes exigences en termes de personnel qualifié et adapté aux évolutions en cours ainsi que le souci d'orienter les ressources humaines vers plus de flexibilité et de réactivité. C'est pourquoi il est intéressant d'étudier le rôle de la fonction des ressources humaines favorable au développement d'un modèle managérial qui puisse répondre aux exigences suivantes :

- La réactivité et l'adaptation : les équipes doivent comprendre leur environnement et disposer de marge de manœuvre.
- L'innovation qui résulte de la mutualisation des compétences et des connaissances.

Partie 2 – Mettre en œuvre une GRH créatrice de valeur

A – Une politique de recrutement et un système de rémunération susceptibles d'attirer et de fidéliser les talents.

1) Une politique de rémunération spécifique à ACOME.

La rémunération est une notion ambiguë, puisqu'elle doit satisfaire deux impératifs contradictoires : celui du salarié (détermination de son niveau de vie) et celui de l'entreprise (optimisation du rapport coût/productivité). Normalement, une politique de rémunération équilibrée doit donc posséder les attributs suivants :

- Cohérente sur le plan interne afin de tenir compte de la structure des qualifications, des compétences et des responsabilités. Malheureusement, les écarts de salaire sont limités chez ACOME puisque le salaire de base le plus bas s'élève à 8 % au-dessus du smic. Au bout de 5 ans dans l'entreprise, les 660 ouvriers sont alignés sur le même salaire (hors ancienneté).
- Transparente et équitable, c'est-à-dire comprise et légitime aux yeux de tous. Selon le PDG d'ACOME, la question de la rémunération est au cœur du projet collectif d'ACOME depuis longtemps. Chez ACOME, les salariés sont les associés majoritaires (ici 100 %). 50 % des bénéfices leur est redistribué sous forme de rémunération et dividendes et les autres 50 % sont mis en réserve impartageable afin de consolider les fonds propres et la pérennité de l'entreprise.
- Stimulante afin d'attirer, de fidéliser et de motiver les salariés, ce qui peut provoquer des problèmes de recrutement.

2) L'impact sur le recrutement.

ACOME fait face à un décalage par rapport aux normes du marché au niveau des rémunérations : un cadre ne gagne que 2 fois plus qu'un ouvrier. Cela pose des problèmes de recrutement des cadres supérieurs qui peuvent comparer les salaires obtenus ailleurs.

Ceci n'est pas sans rappeler la théorie de l'équité d'Adams pour qui la relation à l'organisation est considérée comme une transaction. Chaque salarié va établir un ratio d'équité en comparant la rétribution de son travail avec sa contribution. La rétribution intègre le salaire et tous les avantages dont le salarié bénéficie : la rémunération, la reconnaissance, les conditions de travail, etc. Les efforts fournis rassemblent toutes les contributions que le salarié apporte : le temps de travail, son expérience, son enthousiasme, etc. Le ratio d'équité prend alors son sens quand il est confronté à ceux des autres salariés de l'organisation ou des autres entreprises.

Chez ACOME, il peut exister un sentiment de sous-équité en interne car le ratio personnel peut être inférieur, mais aussi en externe avec de possibles candidats qui pourraient comparer les rémunérations à poste équivalent. Même si effectivement, il faut également prendre en compte le fait qu'ils sont actionnaires.

B – Une politique de formation favorable à l'émergence d'une entreprise apprenante.

Afin de mieux développer sa flexibilité face à un environnement en perpétuelle évolution, ACOME a adopté un modèle d'organisation fondé sur une capitalisation des savoirs et des savoir-faire partagés au sein de l'organisation.

1) La politique de formation chez ACOME.

Les problèmes de formation sont issus généralement d'un triple besoin : intégrer et motiver des salariés, améliorer la productivité et adapter les travailleurs aux évolutions.

La formation contribue à la réalisation d'une carrière dans l'entreprise, en permettant d'accéder à un emploi plus qualifié. Il s'agit d'un moyen essentiel de promotion sociale, ainsi 91 changements de fonction et 137 promotions ont eu lieu en 2019 pour la France, selon le document 9.

Elle permet ensuite d'augmenter la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité d'ACOME face à la concurrence.

Enfin, elle cherche à adapter les travailleurs aux évolutions des techniques, des marchés et des produits, en raison notamment de l'obsolescence rapide des conceptions, des techniques, des outillages et des savoir-faire, ce qui entraîne donc une dépréciation des qualifications antérieures.

Afin d'améliorer les compétences de chaque métier, ACOME réalise un investissement très conséquent en matière de formation professionnelle. En 2019, plus de 44 000 heures de formation ont été données dans l'ensemble du groupe. La politique de montée en compétences du personnel se déploie par filière, au travers de nombreuses écoles internes (professionnalisation du management, qualification des ouvriers, renforcement de l'ingénierie

et de la technicité) et par un processus d'intégration poussé pour professionnaliser le personnel de production.

- 2) Des voies de l'apprentissage permettant d'enrichir les équipes en confortant une démarche d'entreprise apprenante au sens d'Argyris et Schön.

Selon Argyris et Schön, le partage des connaissances est aujourd'hui devenu indispensable pour les organisations en raison d'une forte rotation de la main d'œuvre. Il est donc nécessaire à un moment de transcrire les pratiques et de chercher à les fixer, voire à les codifier, dans l'intérêt de l'organisation qui devient donc apprenante et des individus qui la composent qui sont les acteurs du processus. Pour Nonaka et Takeuchi, il s'agit de savoir comment la connaissance peut être créée, utilisée et partagée pour augmenter la valeur de l'entreprise. La connaissance tacite est personnelle, intégrée dans l'expérience d'un individu, spécifique au contexte, difficile à formaliser et à communiquer. Il s'agit de réflexes, d'automatismes, de manifestations de l'instinct ou d'une connaissance pratique qui se matérialisent par le geste ou les pratiques. La connaissance explicite est codifiée et transmissible de manière formelle voire systématique.

Cette interaction entre connaissances tacites et connaissances explicites, appelée « conversion de connaissances » est bien un enjeu chez ACOME. Évoluant dans des secteurs marqués par une forte attente d'innovation, elle fait du renforcement des compétences et des expériences une priorité.

Conclusion

Dans un contexte socioéconomique marqué par l'incertitude, le risque et la complexité, le fonctionnement démocratique des entreprises coopératives peut devenir un atout majeur créateur de richesses.

Cette exigence de long terme, qui est l'essence des SCOP comme ACOME, tient au fait que la cohésion sociale est liée à la conscience d'un destin commun et au désir de participer à la vie collective.

Ainsi, et bien que cela puisse paraître paradoxal, nos sociétés individualistes font naître un puissant désir de solidarité auquel les SCOP peuvent répondre.

2.2 Sujet 2 – Comment la gestion des ressources humaines peut-elle contribuer à la création de valeurs d'ACOME ?

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

Introduction

Rappel des spécificités d'ACOME

ACOME est une SCOP de taille intermédiaire, à la gestion démocratique, spécialisée dans les câbles à haute technicité et autres solutions réseau. Cela lui permet de se développer dans 5 activités : l'automobile, les réseaux de télécommunications, la « *smart city* » (le réseau extérieur pour le développement de la ville intelligente), les bâtiments intelligents, et le transport d'électricité.

Un environnement non dénué de menaces

L'industrie des câbles est fortement concurrentielle. Le marché est mondial, avec notamment des concurrents chinois avantagés par une très forte compétitivité du coût et du prix.

L'environnement est instable, du fait de la rapidité des innovations technologiques (du téléphone à la fibre optique, bâtiments et villes intelligentes etc.).

Enfin, la demande ralentit pour les producteurs français, conjugué à une forte croissance des importations chinoises.

Définition des concepts insérés dans la question problématisée

La gestion des ressources humaines ou GRH est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. La valeur est un concept subjectif et multidimensionnel. Une des questions les plus fréquemment posées dans l'entreprise est celle de la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) à la création de valeur pour les parties prenantes, qu'elles soient internes avec les managers et les collaborateurs (valeur sociale), ou externes avec les clients (valeur économique), les actionnaires (valeur financière) et l'ensemble des autres parties prenantes externes (valeur sociétale). Il s'agit ici de la théorie des parties prenantes de Freeman.

L'impératif de la création de valeur pour les entreprises est associé à une financiarisation de l'économie au cours des années 1990 avec, pour les dirigeants, un objectif de maximiser la valeur de la firme au profit des seuls actionnaires. Cet impératif a été remis en cause au cours des années 2000 avec une approche plus équilibrée, réunissant les exigences de performance économique, sociale et environnementale.

Du fait des changements environnementaux et technologiques, la GRH est aujourd'hui devenue une fonction dominante et stratégique dans les organisations, capable de créer de la valeur. Mais si la fonction RH fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise et est source de valeur ajoutée, créer de la valeur recouvre des réalités très différentes, voire contradictoires, selon les parties prenantes concernées.

Dans un premier temps, nous nous focaliserons plus précisément sur l'ensemble des pratiques de GRH effectivement mobilisées par ACOME : la rémunération, le recrutement et la formation. Dans un second temps, nous mettrons en évidence la mise en place de pratiques de GRH au niveau collectif, visant à accroître l'engagement des collaborateurs et à favoriser à la fois l'apprentissage, la coopération et la confiance entre les différents membres de l'équipe.

Partie 1 – Les pratiques de GRH au niveau individuel pour qu'elle soit créatrice de valeurs.

A – Rémunération et Recrutement.

1) Une politique de rémunération.

La rémunération est une notion ambiguë, puisqu'elle doit satisfaire deux impératifs contradictoires, celui du salarié (détermination de son niveau de vie) et celui de l'entreprise (optimisation du rapport coût/productivité). Chez ACOME, les salariés sont les associés majoritaires (ici 100 %). 50 % des bénéfices leur est redistribué sous forme de rémunération et dividendes, et les autres 50 % sont mis en réserve impartageable afin de consolider les fonds propres et la pérennité de l'entreprise. Autre originalité, ACOME ne permet pas le versement de bonus et de primes individuelles et préfère parler d'aventure collective.

Normalement une politique de rémunération équilibrée doit donc posséder les attributs suivants :

- Cohérente sur le plan interne afin de tenir compte de la structure des qualifications, des compétences et des responsabilités. Malheureusement, les écarts de salaire sont limités chez ACOME puisque le salaire de base le plus bas s'élève à 8 % au-dessus du smic. Au bout de 5 ans dans l'entreprise, les 660 ouvriers sont alignés sur le même salaire (hors ancienneté).
- Transparente et équitable, c'est-à-dire comprise et légitime aux yeux de tous. Selon le PDG d'ACOME, la question de la rémunération est au cœur du projet collectif d'ACOME depuis longtemps. Chez ACOME, les salariés sont les associés majoritaires (ici 100 %). 50 % des bénéficiaires leur est redistribué sous forme de rémunération et dividendes et les autres 50 % sont mis en réserve impartageable afin de consolider les fonds propres et la pérennité de l'entreprise.
- Stimulante afin d'attirer, de fidéliser et de motiver les salariés, ce qui peut provoquer des problèmes de recrutement.

2) L'impact sur le recrutement.

ACOME fait face à un décalage par rapport aux normes du marché au niveau des rémunérations : un cadre ne gagne que 2 fois plus qu'un ouvrier. Cela pose des problèmes de recrutement des cadres supérieurs qui peuvent comparer les salaires obtenus ailleurs.

Ceci n'est pas sans rappeler la théorie de l'équité d'Adams pour qui la relation à l'organisation est considérée comme une transaction. Chaque salarié va établir un ratio d'équité en comparant la rétribution de son travail avec sa contribution. La rétribution intègre le salaire et tous les avantages dont le salarié bénéficie : la rémunération, la reconnaissance, les conditions de travail, etc. Les efforts fournis rassemblent toutes les contributions que le salarié apporte : le temps de travail, son expérience, son enthousiasme, etc. Le ratio d'équité prend alors son sens quand il est confronté à ceux des autres salariés de l'organisation ou des autres entreprises.

Chez ACOME, il peut exister un sentiment de sous-équité en interne car le ratio personnel peut être inférieur, mais aussi en externe avec de possibles candidats qui pourraient comparer les rémunérations à poste équivalent.

B – La valeur créée par le développement des ressources humaines : la politique de formation chez ACOME.

La formation encourage le développement des compétences et des connaissances des collaborateurs. La théorie de la ressource cherche à expliquer la performance de la firme par les ressources de l'entreprise et leur mise en œuvre qui constitue la compétence spécifique de la firme. Il y a un consensus pour considérer les ressources humaines comme la source d'avantage concurrentiel durable et les compétences des salariés sont l'une des ressources fondamentales de l'entreprise. Ceci questionne donc légitimement la problématique de la formation du capital humain.

Les problèmes de formation sont issus généralement d'un triple besoin : intégrer et motiver des salariés, améliorer la productivité et adapter les travailleurs aux évolutions.

La formation contribue à la réalisation d'une carrière dans l'entreprise, en permettant d'accéder à un emploi plus qualifié. Il s'agit d'un moyen essentiel de promotion sociale, ainsi 91 changements de fonction et 137 promotions ont eu lieu en 2019 pour la France, selon le document 9.

Elle permet ensuite d'augmenter la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité d'ACOME face à la concurrence.

Enfin, elle cherche à adapter les travailleurs aux évolutions des techniques, des marchés et des produits, en raison notamment de l'obsolescence rapide des conceptions, des techniques, des outillages et des savoir-faire, ce qui entraîne donc une dépréciation des qualifications antérieures.

Afin d'améliorer les compétences de chaque métier, ACOME réalise un investissement très conséquent en matière de formation professionnelle. En 2019, plus de 44 000 heures de formation ont été données dans l'ensemble du groupe. La politique de montée en compétences du personnel se déploie par filière, au travers de nombreuses écoles internes (professionnalisation du management, qualification des ouvriers, renforcement de l'ingénierie et de la technicité) et par un processus d'intégration poussé pour professionnaliser le personnel de production.

Partie 2 – Les pratiques de GRH au niveau collectif pour qu'elle soit créatrice de valeurs.

Le déploiement de pratiques de GRH orientées vers l'équipe permet de renforcer la motivation des divers acteurs engagés dans le projet d'innovation d'ACOME, et il facilite le développement de leurs compétences.

A – Favoriser la dynamique de groupe et la motivation via le management participatif.

1) Le style participatif.

Le management participatif au sens de Likert est un mode de direction et d'animation basé sur la participation active des salariés. Il possède les attributs suivants qui correspondent assez bien au management adopté par le PDG d'ACOME :

- Des équipes qui participent régulièrement à la décision.
- Le développement des relations de coopération
- Une circulation libre de l'information (verticalement, ascendante et descendante, latérale ou horizontale).

Avec ce style participatif, le manager utilise les groupes pour prendre des décisions et régler des conflits ou toute question relative à la gestion de l'entreprise. Le groupe va au-delà d'une simple addition d'individus : ils sont en interaction, dans la poursuite d'un objectif commun, et constituent une « réalité sociale ». Le groupe informel peut jouer un rôle important dans le transfert et le partage des connaissances au sein des groupes de travail. Kurt Levin utilise le terme de dynamique de groupe pour désigner l'ensemble des mécanismes et des processus qui, dans le cadre des interdépendances, développent un système de forces faisant agir le

groupe (développement de synergies et d'une dynamique positive) ou au contraire bloquant le fonctionnement (dynamique négative). La création d'une dynamique de groupe permet d'explicitier les objectifs à atteindre et d'obtenir davantage de performance, gage de création de valeurs pour les clients par exemple.

2) Valeur créée globalement par l'ensemble des acteurs influençant la performance humaine.

L'impact de la gestion des ressources humaines au sens large se traduit par le degré d'implication, d'engagement et de satisfaction des collaborateurs. La motivation est un enjeu central du management participatif. La motivation est ce qui pousse les individus à agir pour atteindre un but. Elle désigne à la fois les motifs de l'action et l'énergie déployée.

Le management participatif vise à satisfaire les besoins d'appartenance, de reconnaissance et d'accomplissement qui renvoient aux besoins supérieurs de réalisation de soi définis dans la pyramide de Maslow.

Herzberg a montré, pour sa part, que la satisfaction au travail dépendait plus des facteurs de motivation, liés au contenu du travail, au degré d'exigence et d'implication qu'il sollicite, que des facteurs d'hygiène tels que la rémunération ou les conditions de travail. La détérioration de ces derniers peut provoquer l'insatisfaction, mais leur amélioration ne suscite pas de satisfaction durable

Vroom considère que la motivation de l'individu est le résultat d'un processus cognitif d'un choix conscient entre différentes alternatives mais il identifie un processus assez différent. La motivation est vue comme une force déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative : la valence, l'instrumentalité et l'expectation. La motivation dépend notamment de « l'expectation », c'est-à-dire de la capacité de l'organisation à proposer des objectifs correspondant aux attentes des salariés et de la « valence », qui mesure l'importance accordée à la réalisation de ces objectifs par ces personnes.

B – Une culture organisationnelle.

1) Les composantes de la culture d'entreprise.

La culture d'entreprise peut se définir comme un ensemble de symboles, rites, cérémonies, mythes et tabous permettant de transmettre aux salariés, les valeurs et les convictions spécifiques de l'entreprise.

Il est possible de développer le sentiment d'appartenance et l'implication des salariés par le développement de la culture d'entreprise ou d'organisation. Le statut de SCOP est un bon terrain pour ces pratiques.

2) L'impact de la culture d'entreprise sur la création de valeurs.

La culture d'entreprise est un facteur qui peut permettre d'animer les équipes dans une organisation car elles secrètent une identité collective. Cette identité va conduire les membres composant l'entreprise à partager un certain nombre de valeurs, à réagir de manière analogue

face à des opportunités ou à des menaces de l'environnement et à avoir des comportements similaires dans la vie quotidienne de l'entreprise.

La culture est un facteur qui peut permettre d'animer les équipes dans une organisation car elle favorise une identité collective. La relation de travail est alors interprétée comme étant une relation d'appartenance à un groupe et à une communauté d'intérêts : « *Lors de la tempête de Noël 1999, l'usine a pu être remise en route en 48 heures : ils ont abandonné leur repas de fête pour redémarrer les bécanes* ».

Finalement, la culture d'entreprise peut être plus ou moins favorable aux adaptations auxquelles l'organisation doit faire face.

C – Une valeur résidant dans les compétences collectives : une organisation apprenante favorable à l'innovation.

La GRH se met au service de la stratégie d'innovation lorsque les pratiques instaurées encouragent la collaboration. Au-delà des pratiques de GRH impulsant l'innovation, la relation de confiance tissée entre les différents acteurs de l'entreprise semble centrale. En ce sens, il convient de favoriser les échanges interpersonnels et les interactions sur lesquels reposent certaines pratiques de GRH tournées vers l'innovation.

Pour Nonaka et Takeuchi, il s'agit de savoir comment la connaissance peut être créée, utilisée et partagée pour augmenter la valeur de l'entreprise. La connaissance tacite est personnelle, intégrée dans l'expérience d'un individu, spécifique au contexte, difficile à formaliser et à communiquer. Il s'agit de réflexes, d'automatismes, de manifestations de l'instinct ou d'une connaissance pratique qui se matérialisent par le geste ou les pratiques. La connaissance explicite est codifiée et transmissible de manière formelle voire systématique. Cette interaction entre connaissances tacites et connaissances explicites, appelée « conversion de connaissances » est bien un enjeu chez ACOME. Évoluant dans des secteurs marqués par une forte attente d'innovation, elle fait du renforcement des compétences et des expériences une priorité.

Selon Argyris et Schön, le partage des connaissances est aujourd'hui devenu indispensable pour les organisations en raison d'une forte rotation de la main d'œuvre. Il est donc nécessaire à un moment de transcrire les pratiques et de chercher à les fixer, voire à les codifier, dans l'intérêt de l'organisation qui devient donc apprenante et des individus qui la composent qui sont les acteurs du processus.

Conclusion

La fonction des ressources humaines est bien un acteur stratégique de la performance d'ACOME. Les RH interviennent en effet pour recruter et intégrer des personnes de qualité, pour développer des expertises et des compétences et pour faciliter l'émergence de nouveaux savoirs. La culture d'entreprise et les règles secrétées par le groupe sont des forces qui encouragent cette coopération favorable à la création de valeurs.