

CORRIGÉ INDICATIF

1. Afin de présenter l'organisation étudiée : (3 points)

Être capable de caractériser une organisation et d'identifier les mécanismes de coordination. Thèmes 1.1 et 1.2 du programme de première

1.1 Caractérisez DORIANA Cosmétiques (type, statut, taille, ressources, nationalité, champ d'action).

Type : entreprise privée à but lucratif

Statut : SA

Taille : grande entreprise par son effectif et son chiffre d'affaires

Ressources :

- Humaines : 612 salariés
- Matérielles : 3 sites de production, un siège social, un laboratoire de recherche
- Financières : 97 millions de résultat net

Nationalité : française

Champ d'action : marché des cosmétiques en France et à l'international

1.2 Précisez sa finalité.

Finalité : double finalité économique : maximiser son profit et assurer sa pérennité

1.3 Repérez les mécanismes de coordination mis en œuvre sur le site de production.

Mécanismes de coordination : supervision directe et standardisation des tâches ou des procédures.

2. Identifiez les parties prenantes de l'organisation. Mettez en évidence leurs intérêts respectifs. (3 points)

Être capable d'identifier les différents acteurs et leurs intérêts respectifs. Thème 5.1 du programme de première.

Les parties prenantes de l'organisation sont : (2 points)

- les actionnaires (association des petits porteurs)
- les salariés
- une association de consommateurs
- la direction
- les clients

Les actionnaires, les salariés et l'association de consommateurs peuvent constituer des contre-pouvoirs managériaux. Ils ont, en effet, des intérêts qui sont différents et génèrent des conflits :

- les actionnaires recherchent la rentabilité maximale de leurs actions par le versement des dividendes et des plus-values boursières lors de cession des actions ; ils condamnent donc l'action de boycottage intentée contre la société DORIANA Cosmétiques ;

- les salariés recherchent la meilleure rémunération possible et une plus grande consultation dans la prise de décision ; on observe un mauvais climat général : absentéisme élevé, taux de rotation du personnel anormal, productivité en baisse ;
- l'association de consommateurs cherche à protéger les droits des consommateurs à travers une information transparente de la part des entreprises ; son action s'inscrit également dans le cadre de la protection de l'environnement ; l'association de consommateurs reproche à l'entreprise son manque d'implication sociétale. ;
- les clients recherchent des produits qui répondent à leurs besoins ; le prix n'est pas forcément le seul critère de choix, celui-ci peut être influencé par des considérations écologiques, sanitaires, etc. ;
- la direction a pour objectif essentiel d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Ces parties prenantes exercent alors un contrôle sur le pouvoir de décision du dirigeant, qu'ils peuvent contester et partager.

3. Le pilotage de DORIANA Cosmétiques suppose le choix de critères d'évaluation et la mise en place d'un système d'informations pour suivre et analyser ses résultats : (4 points)

Thème 3.3 du programme de première : la mesure des résultats

3.1 Observer et commentez l'évolution des indicateurs de performance du tableau de bord social

- Le taux de rotation annuel du personnel :

Chez DORIANA Cosmétiques ce taux de rotation est en constante augmentation depuis 1999 (5 % en 1999 et 17 % en 2006).

Cet indicateur met en évidence un manque d'implication et d'intégration du personnel d'où la nécessité de procéder à des ajustements en matière de mobilisation des hommes

- Le nombre de jours annuels d'arrêt de travail : correspond aux nombres de jours non travaillés pour cause de maladie, accident du travail, grève... pendant une année. Cet indicateur est en constante augmentation, il a doublé en l'espace de 7 ans (200 en 1999 et 400 en 2006).

Cet indicateur met en évidence le mauvais climat social et sans doute des conditions et des relations de travail difficiles.

- La productivité du travail :

On constate une baisse importante de la productivité entre 2000 et 2006. En effet, on passe d'une productivité de 100 à 92.

Cette baisse peut être due au manque de motivation, à la faiblesse de l'outil de production, à un problème de formation...

3.2 Connaissez-vous d'autres indicateurs de performance ?

Il existe d'autres indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs : qualité, rentabilité, coûts, délais, indicateurs sociaux, environnementaux, enquête auprès des clients, des fournisseurs...

4. Rappelez les rôles du dirigeant. Caractérisez le style de direction de DORIANA Cosmétiques. (3 points)

Thèmes 6.1 : diriger : finaliser, animer et contrôler. Programme de terminale

6.2 : la finalité, la diversité des styles de direction. Programme de terminale

Rôle du dirigeant : finaliser l'activité, animer les hommes, contrôler les résultats et représenter l'organisation.

Style de direction : autoritaire, non participatif, très peu de qualités relationnelles. La prise de décision est centralisée. Les salariés ne participent pas à la définition des objectifs. Seuls les résultats sont pris en compte dans la gestion des ressources humaines.

5. Présentez les différents moyens que pourrait proposer Mme Dujardin pour motiver le personnel de la société. (2 points)

Thème 5.3 du programme de première : motivation et rémunération

Plusieurs moyens sont à la disposition de Mme Dujardin pour motiver son personnel :

Moyens financiers : augmentation de salaires, primes, intéressement, salaire au mérite, participation aux bénéfices de l'entreprise, distribution d'actions, promotion...

Moyens humains : formation, participation à la prise de décision, cercle de qualité, groupe d'expression, amélioration des conditions de travail...

6. Identifiez la stratégie proposée au conseil d'administration. Déterminez ses avantages et ses limites pour l'organisation DORIANA Cosmétiques et pour ses parties prenantes. (5 points)

Thème 8 du programme de terminale

Identifiez la stratégie

Mme Dujardin, en se lançant sur le marché des cosmétiques bio, s'est déterminée pour une stratégie de différenciation. L'entreprise va s'atteler à produire des produits 100 % bio et surtout lancer une campagne d'information afin de répondre aux attentes des consommateurs en matière d'information.

Cette stratégie présente un certain nombre d'avantages et de limites :

- l'entreprise *DORIANA* :

o avantages :

- § aide l'entreprise à s'imposer sur un marché
- § procure à l'entreprise un monopole temporaire sur un segment de marché
- § fidélise la clientèle
- § rassure les actionnaires et les salariés

o limites :

- § stratégie souvent temporaire
- § nécessite une innovation permanente

- § coût de la recherche et développement
- § nécessité de formation du personnel

- Les parties prenantes de l'organisation :

o pour les actionnaires :

- § avantages : cette stratégie de différenciation sur le marché des cosmétiques bio est une réponse à leur exigence en terme de responsabilité sociétale ; ceux-ci ont des objectifs non financiers, ils veulent, en effet, s'inscrire dans une démarche de développement durable ; en outre, à terme, ce marché s'avère prometteur et devrait permettre à l'entreprise d'accroître sa rentabilité, ce qui devrait répondre à leurs objectifs financiers ;
- § limites : risque de réduction des dividendes à court terme

o pour les salariés

- § avantages : cette démarche environnementale devrait développer leur sentiment d'appartenance à l'organisation et apporter une solution aux problèmes d'absentéisme, de taux de rotation élevé et au manque de productivité ; le marché bio est porteur et devrait permettre d'augmenter les revenus des salariés ; le management participatif mis en place devrait favoriser l'implication et la motivation du personnel
- § limites : difficulté de s'adapter aux changements, inquiétude quant aux résultats

o pour l'association

- § avantages : cette stratégie permet de conforter son partenariat avec l'association de consommateurs, inscrivant ainsi ces deux organisations dans une logique partenariale et non plus conflictuelle ; l'association voit son pouvoir de surveillance sur DORIANA Cosmétiques accentuée, ce qui ne peut que la satisfaire pleinement ; l'entreprise aura la possibilité d'utiliser ce partenariat comme vecteur de communication
- § limites : les intérêts financiers de la société peuvent être en opposition avec la finalité même de l'association

Admettre éventuellement d'autres stratégies si la réponse est justifiée et cohérente.