

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS  
PROPOSITION DE CORRIGE

1. Retrouvez les étapes du processus des décisions présentées dans les annexes. Qualifiez les décisions retenues et justifiez votre réponse. (3 points)

Référence au programme :

- 6.1 : Diriger : finaliser, animer et contrôler.

Les dirigeants :

- identifient un problème latent : l'approvisionnement en matière première et la distribution de la production ;
- ils recherchent des solutions : pour l'approvisionnement, soit une renégociation de contrat d'approvisionnement, soit l'intégration en amont ; pour la distribution est envisagée la création de magasins à l'enseigne de la marque ;
- ils choisissent des solutions après évaluation : les projets sont chiffrés et présentés en assemblée générale.

On ne voit pas les étapes de mise en œuvre et la phase de contrôle et de régulation.

Les décisions retenues sont toutes deux stratégiques car :

- elles engagent l'ensemble de l'organisation ;
- elles sont difficilement réversibles, ou tout au moins pas sans perte ;
- elles nécessitent des fonds importants ;
- elles sont prises au sommet de la hiérarchie ;
- elles sont de long terme.

2. Identifiez la stratégie adoptée par le conseil d'administration de Gaël de Glajac. Présentez les avantages et les limites de ce type de stratégie.

Référence au programme :

- 8.1 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise.

Il s'agit d'une stratégie d'intégration car Gaël de Glajac souhaite mener les activités auparavant assurées par un fournisseur (le tissu) et intégrer une partie de la distribution des produits en ouvrant des points de vente à son enseigne. De la sorte, Gaël de Glajac assure la quasi-totalité des activités liés à la fabrication et à la vente de ses produits.

Les avantages de l'intégration :

- l'indépendance ;
- pas de risque de rupture de l'approvisionnement ;
- maîtrise de la qualité de la matière première ;
- captage de la marge des fournisseurs et détaillants : cela permet de baisser les coûts et donc de pouvoir baisser les prix ou augmenter la marge ;
- contact direct avec l'acheteur final (réseau de distribution) ;
- contrôle de la politique de prix ;
- acquisition de nouvelles compétences.

Les limites de l'intégration :

- le coût d'acquisition des actifs ;
- le risque de non maîtrise des nouveaux métiers ;
- accentuation des problèmes de gestion liés à l'augmentation de la taille ;
- une moindre flexibilité de l'organisation.

**3. Montrez que les objectifs de Gaël de Glajac correspondent à la stratégie retenue. (3 points)**

Référence au programme :

- 7.1 : Le processus stratégique.

Gaël de Glajac a un double objectif : l'amélioration de la qualité et la croissance des ventes.

Le premier objectif doit être assuré par la maîtrise de la matière première : l'acquisition d'un soyeux permet un contrôle absolu sur ce plan. La décision est bien en adéquation avec l'objectif d'amélioration de la qualité.

Le deuxième est la croissance des ventes de 15 % à l'horizon 2014 : le développement d'un réseau de distribution permet de rendre le produit plus visible, d'occuper le marché. La croissance des ventes en est ainsi facilitée à condition de ne pas se faire autoconcurrence avec les détaillants actuels. Là aussi, la stratégie retenue est en adéquation avec l'objectif.

**4. Sur quels critères d'évaluation se base le conseil d'administration pour adopter ses projets ? Montrez que les critères d'évaluation sont indispensables à la prise de décision. (3 points)**

Référence au programme :

- 3.3 : La mesure des résultats et le déclenchement des actions correctives.

Il y a un critère qualitatif : il y a eu des problèmes de qualité dans certaines livraisons de tissu de soie ces derniers temps. La production étant une production de luxe, la qualité doit être irréprochable.

Les critères sont aussi quantitatifs. Pour pouvoir mener des projets, il faut des ressources, notamment des ressources financières. Le tableau de bord nous montre que Gaël de Glajac a les moyens de mener des projets de développement : le bénéfice et le ratio bénéfice / chiffre d'affaires sont en augmentation régulière. Par contre, le coût d'achat de la matière première augmente alors que sa qualité n'est plus assurée ; on nous renseigne également sur le fait que ce coût de la matière première croît plus vite que les autres.

En se basant sur ces différentes informations, les dirigeants ont une connaissance précise de la situation et peuvent envisager des solutions adaptées aux problèmes qui se posent ou peuvent les anticiper.

5. **Rappelez la définition des parties prenantes. Analysez la position tenue par les actionnaires lors de l'assemblée générale et les conséquences qu'elle entraîne en termes de décision. (3 points)**

Référence au programme :

- 6.3 : Les limites du pouvoir managérial.

On appelle parties prenantes les organisations, groupes ou individus intéressés ou concernés par l'activité de l'entreprise.

Les actionnaires représentent un exemple de partie prenante. Ici, ils ont une attitude d'opposition aux décisions des dirigeants. Ils exercent un contre-pouvoir dans le but de protéger leur intérêt financier de court terme et peuvent donc éventuellement faire échouer les décisions d'investissement projetées.

6. **Analysez les raisons pour lesquelles les intérêts des actionnaires peuvent être contradictoires. (3 points)**

Référence au programme :

- 5.1 : Les différents acteurs et leur rôle.
- 6.3 : Les Limites du pouvoir managérial.

Les actionnaires ont des intérêts qui divergent dans le temps :

- à court terme, ils souhaitent que leur placement leur rapporte ;
- à long terme, ils ont intérêt à assurer la pérennité de l'organisation c'est-à-dire, accepter qu'un investissement ne soit pas immédiatement rentable en termes de distribution de bénéfice afin d'assurer les dividendes futurs.

Nous sommes ici dans le cas typique des actionnaires souhaitant obtenir le fruit de leur placement de capitaux dans l'entreprise. Celle-ci est rentable, a constitué des réserves et distribue un dividende plutôt modeste. Or, la retenue en termes de dividende permet à l'entreprise de dégager des ressources pour l'autofinancement de ses projets, projets qui permettront son développement et la rentabilité future. De plus, les dirigeants de l'entreprise sont également actionnaires puisqu'ils sont membres du conseil d'administration. Nous avons là une opposition entre deux volontés, une de court terme, une de long terme représentée respectivement par les actionnaires n'intervenant pas dans la gestion et par les membres du conseil d'administration.