



MANAGEMENT

Dominique Grondin Lycée Taïarapu Nui

Teiva Mou Lycée Tuianu Legayic

Quels objectifs stratégiques ?

SOMMAIRE

La démarche technologique en management	p. 2
Le management stratégique pour la Polynésie française	p. 3
Séquence pédagogique : M. Bricolage à Tahiti	p. 4
Synthèse.....	p. 8
Application.....	p. 10
Retour de pratiques	p. 12

Dans une démarche technologique, l'enseignement du management doit privilégier l'étude de cas d'organisations les plus diverses. Il s'agit de partir de l'observation de situations contextualisées réelles ou simulées pour construire les notions et susciter l'intérêt des élèves. Pour les entreprises, il est nécessaire d'organiser la réflexion à partir de PME qui offrent des contextes plus accessibles à ce niveau d'étude.

Bien que l'observation puisse être réalisée en classe, les élèves doivent être incités à faire une recherche préalable en mobilisant leur environnement, notamment en constituant un dossier sur différentes organisations. Dès le premier thème, il peut en effet être utile de faire réaliser par les élèves une recherche documentaire sur une ou plusieurs organisations réelles pour en établir des fiches d'identité présentant leurs principales caractéristiques (finalités, types d'entreprises, d'associations, missions, ressources...). Ces fiches seront enrichies au fur et à mesure de la formation et de la découverte des nouvelles notions (objectifs et décisions stratégiques, mode de production, types de stratégies, etc.) pour constituer un dossier sur ces organisations.

L'enseignement du management, faisant référence à des exemples tirés de la réalité récente, devra recourir à l'exploitation pédagogique des sites internet de diverses organisations. L'élève doit être capable de rechercher, sélectionner et exploiter des informations permettant de caractériser des organisations, de les comparer, de décrire leur fonctionnement et d'analyser leur stratégie.

Bien que l'enseignement de management repose sur de solides fondements scientifiques, la construction des notions prévues au programme et l'étude des pratiques managériales ne peuvent se concevoir de façon théorique. Toute approche théorique ainsi que toute référence à des auteurs sont proscrites. L'enseignement du management des organisations en STMG pose les bases d'une poursuite d'études dans l'enseignement supérieur en fournissant uniquement aux élèves des connaissances basées sur le management stratégique des organisations à travers des situations réelles. C'est uniquement lors de leurs études supérieures que les élèves seront confrontés à l'analyse des différents courants et auteurs en management.

Une des plaisanteries à la mode chez les experts en stratégie qui travaillent sans ménager leurs efforts dans les grands cabinets tels que McKinsey, a longtemps été celle qui met en scène un de ces consultants surmenés, confronté à un homme placide allongé sous un cocotier dans une île du Pacifique. Après que le consultant ait invité notre homme à développer son activité de pêche de façon à pouvoir investir dans un bateau ultra-moderne, puis à réinvestir ses profits dans l'accroissement de sa flotte, jusqu'à investir dans le conditionnement du poisson et la conquête de marchés internationaux et finir comme leader mondial d'un secteur entièrement révolutionné, le brave homme lui demande à quoi bon tous ces efforts. « Afin de vous enrichir et de pouvoir jouir d'un repos bien mérité dans le lieu de vos rêves », suggère le consultant. « Mais c'est ce que j'ai déjà, et sans effort » lui rétorque sagement l'autochtone.

L'histoire mérite d'être méditée, mais toutes les personnes qui se trouvent aujourd'hui en Polynésie à la tête d'entreprises, petites ou grandes, publiques ou privées, ont déjà choisi la voie de l'effort plutôt que celle du farniente. La question de savoir si les experts en stratégie d'entreprise ont des choses intéressantes à leur apprendre reste cependant à l'ordre du jour, mais pour des raisons sensiblement différentes. En effet le premier contact avec un enseignement de management stratégique peut laisser penser que l'on s'y adresse aux seules grandes entreprises qui dominent les marchés mondiaux. Les exemples favoris sont ceux d'entreprises comme Coca-Cola, General Electric, Toyota, Microsoft ou un peu plus modestement pour le cas de la France, des sociétés telles que Accor, Danone ou Vivendi, mais rarement des cas des PME, même s'il existe quelques ouvrages entièrement consacrés à la stratégie des petites firmes. [\[Suite de l'article...\]](#)

SEQUENCE PEDAGOGIQUE :M. BRICOLAGE A TAHITI

Contexte et finalité	Les objectifs stratégiques sont déterminés par la finalité de l'organisation. Ils dépendent à la fois des ressources dont elle dispose et de son environnement. Si ce dernier peut être source d'opportunités, il peut être aussi facteur de contraintes. L'appréhension de l'environnement est d'autant plus complexe qu'il est instable
Notions et contenus à construire	- Objectifs stratégiques Microenvironnement et macroenvironnement
Pré-requis	Thème 1 : Le rôle du management dans la gestion des organisations Thème 2 : Les critères de différenciation des organisations SDG : L'individu acteur dans l'organisation, création de valeur des organisations
Objectifs pédagogiques	<i>Etre capable de :</i> - Identifier les objectifs et les décisions stratégiques - Repérer les facteurs environnementaux influençant la stratégie (micro et macro environnement) Relier choix stratégiques, finalités, environnement et ressources de l'organisation
Mise en situation	Cas sur l'ouverture d'un magasin Mr.Bricolage à Tahiti
Méthode pédagogique : Démarche technologique	Le questionnement suit la démarche : - Les premières questions sont des questions d'observation, - Puis viennent celles d'analyse Et enfin celles de conceptualisation.
Supports exploités	<u>Support en 3 parties :</u> I- La finalité détermine-t-elle les objectifs stratégiques de l'organisation ? II- Comment les ressources déterminent-elles les objectifs stratégiques de l'organisation ? Comment l'environnement détermine-t-il les objectifs stratégiques de l'organisation ?
Déroulement de la séquence durée 6h + 1h d'expérimentation	•2h : Questions 1 à 5 • 2h : Questions 6 à 15 • 2h : Questions 16 à 21 et synthèse 1h : Exercice d'applications (expérimentation et interprétation)

3.1) Quels objectifs stratégiques

La stratégie de Mr Bricolage à Tahiti



Mr.Bricolage ouvre un magasin à Papeete (Tahiti)



Présent sur la quasi-totalité des départements et territoires d'outre-mer français, et forte de sa notoriété, Mr.Bricolage était jusqu'à présent absent de Tahiti. L'enseigne inaugure aujourd'hui (2009) à Faa'a, un magasin de 1 785 m² couverts. Une nouvelle offre de bricolage, jardinage, décoration et aménagement de la maison qui va ravir les Polynésiens.

Mr Bricolage Tahiti est une entreprise française de grande distribution spécialisée dans le bricolage, le jardinage et la décoration de l'habitat. Son objectif est de devenir aujourd'hui le leader des magasins de bricolage à Tahiti. Un parcours difficile si l'on se réfère aux autres grandes enseignes polynésiennes (Sin Tung Hing Ace, Hyper Brico,...)

Situé au 4 quartier Heiri, PK 6 côté mer, 98704 Faa'a Cente, Mr.Bricolage Tahiti est une SARL, au capital de 770 millions de francs CFP. Dirigée par Mr Ariitea FENUA, l'entreprise compte aujourd'hui 22 salariés, dont un chef comptable et son comptable, 6 chefs de rayons (quincaillerie, outillage, électricité, plomberie, jardin et luminaire). Chaque rayon est composé d'un agent de mise en rayon. L'entreprise embauche également 4 caissiers en CDI et 4 autres en CDD.

La stratégie de Mr.Bricolage

Avec l'approche des fêtes de fin d'année, afin de se démarquer de la concurrence et d'augmenter son activité, l'entreprise souhaite développer un nouveau rayon : les décorations d'intérieurs. Pour cela, il est nécessaire de rajouter une annexe de 250m² au bâtiment car les 1 785 m² ne sont pas suffisants pour la création de ce nouveau rayon. Ariitea FENUA souhaite placer cette annexe sur une partie du parking.

De plus, la création de ce rayon nécessite deux personnes supplémentaires afin d'assurer son bon fonctionnement. Cependant pour le poste de responsable de rayon, Mr FENUA pense mettre l'agent de mise en rayon des luminaires car il possède les compétences nécessaires à ce poste.

Enfin, la création de ce nouveau rayon engendrera un coût de 5 millions CFP (mise en place du rayon, embauche des deux salariés, commandes,...). L'entreprise ne dispose que de 2 millions CFP de ressources.

I- La finalité détermine-t-elle les objectifs stratégiques de l'organisation ?

1. Caractérisez Mr Bricolage Tahiti (type, statut juridique, métier, finalité, but, taille, champs d'action géographique)
2. Identifiez l'objectif poursuivi par Mr bricolage ?
3. Identifiez et justifiez la stratégie mise en œuvre par le groupe afin d'atteindre ses objectifs.
4. Évaluez le lien entre l'objectif et la finalité de l'organisation ?

3.1) Quels objectifs stratégiques

II- Quelles sont les interactions qui existent entre ressources et objectifs stratégiques ?

5. Identifiez les ressources de l'organisation.

a. Les ressources humaines

6. Mettez en relation le nombre de salariés et l'objectif de l'entreprise.
7. Quels profils sont attendus sur ces postes ?
8. Repérez la solution mise en place par Mr.Bricolage face à ce problème en identifiant les postes à pourvoir.
9. Mettez en relation les ressources humaines et les objectifs stratégiques de Mr.Bricolage, argumentez.

b. Les ressources matérielles ou immatérielles

10. Par rapport aux ressources matérielles, identifiez le problème auquel se heurte l'entreprise.
11. Repérez la solution apportée à ce problème.
12. Mettez en relation les ressources matérielles et les objectifs stratégiques du magasin.

c. Les ressources financières

13. Au niveau des ressources financières, identifiez le problème soulevé par le texte.
14. Proposez des solutions envisageables pour Mr.Bricolage.
15. Mettez en relation les ressources financières et les objectifs stratégiques du groupe.

III- Quel lien entre l'environnement et les objectifs stratégiques de l'organisation ?**a. Les composantes de l'environnement et leurs impacts sur l'organisation**

16. Remplissez le tableau suivant : en fonction de chaque situation : identifiez les acteurs dont il s'agit (clients, fournisseurs, banques, concurrents, riverains, administrations), et analysez son impact sur Mr.Bricolage.

Situation	Type d'acteur	Impact sur MR.Bricolage
Ace (Sin Tung Hing) décide de lancer une campagne de publicité pour Noël.		
Makita, fabricant d'outils décide d'augmenter ses prix.		
C'est la période de Noël et de nombreuses personnes souhaitent offrir comme cadeaux des articles de bricolages.		
Pour son nouveau projet d'investissement, la Socredo va diminuer ses taux d'intérêts		
Pour les 3 jours précédant Noël, la mairie de Faa'a accorde à Mr.Bricolage un agent de sécurité.		
Mr.Bricolage étant ouvert le dimanche, les personnes qui habitent autour du magasin se plaignent du bruit.		

3.1) Quels objectifs stratégiques

17. Précisez si ces éléments font partie du microenvironnement ou du macroenvironnement.
18. Remplissez le tableau suivant : en fonction de chaque situation, identifiez le facteur dont il s'agit (politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, légal), et analysez son impact sur Mr.Bricolage (opportunité ou menace).

Situation	Facteur	Impact sur Mr.Bricolage
Une nouvelle loi va être publiée concernant les horaires d'ouverture des magasins le dimanche.		
Le bricolage devient de plus en plus à la mode.		
Un nouvel outil de simulation existe sur internet afin de réaliser et d'assembler ses propres éléments de décorations.		
Du fait de la crise économique, beaucoup de personnes retournent vers le faire soi même.		
Le gouvernement souhaite augmenter ses ressources et prévoit une augmentation de la TVA ou une augmentation de la CST.		
Des associations sont intervenues contre le fait qu'il n'existe rien en matière de recyclage de piles.		

19. Lorsque l'on rassemble ces 6 facteurs, quel est l'anagramme que l'on obtient ? Que nous a permis l'exploitation du tableau en termes de macroenvironnement ?
20. A partir de toutes les situations du tableau, comment qualifierez-vous l'environnement (stable/instable, simple/complex, unidimensionnel/multidimensionnel) ?

b. L'impact des décisions de l'organisation sur l'environnement.

21. Quelles peuvent être les réactions des concurrents face à la stratégie de Mr.Bricolage ?
22. Identifiez les impacts possibles de la stratégie de Mr.Bricolage sur la ville de Faa'a ?
23. L'environnement est-il porteur d'opportunités ou de contraintes pour l'organisation ?

Synthèse : Quels objectifs stratégiques

I- La finalité détermine-t-elle les objectifs stratégiques de l'organisation ?

Évaluez le lien entre l'objectif stratégique d'une organisation et sa finalité. Argumentez

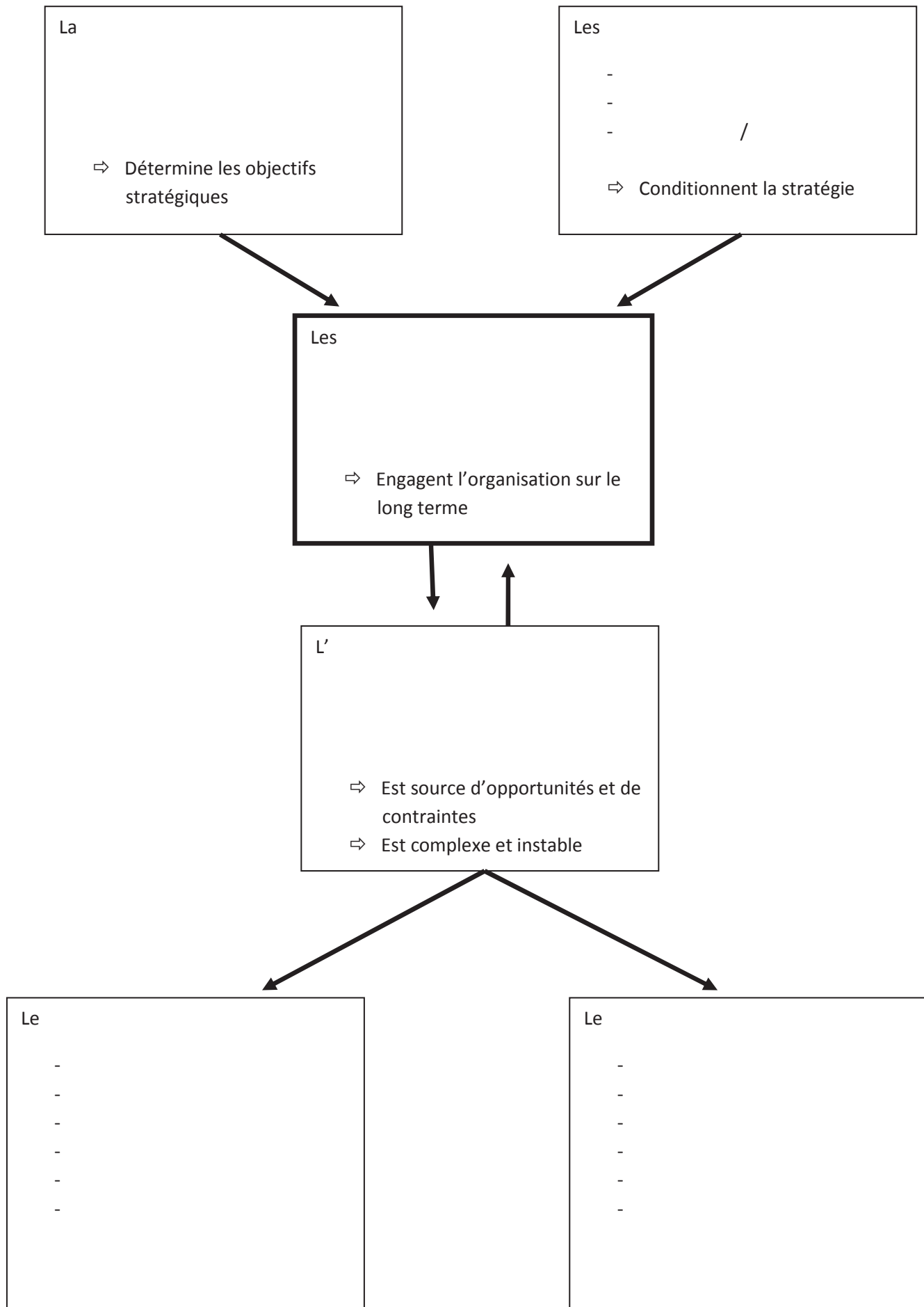
II- Quelles sont les interactions qui existent entre ressources et objectifs stratégiques ?

Mettez en relation les différentes ressources et les objectifs stratégiques de l'organisation. Argumentez.

III- Quel lien entre l'environnement et les objectifs stratégiques de l'organisation ?

Mettez en relation les impacts de l'environnement et les objectifs stratégiques de l'organisation. Argumentez.

3.1) Quels objectifs stratégiques



3.1) Quels objectifs stratégiques

Applications (1h) : Les restaurants du cœur

Document 1 : Fondés par Coluche en 1985, Les Restos du Cœur sont une association loi 1901, reconnue d'utilité publique depuis le 7 février 1992. Les Restos du cœur sont présents dans tous les départements français avec plus de 2 000 centres d'activités et 60 000 bénévoles.

Document 2 : Le projet associatif des restos du cœur

L'association a pour objet d'aider et d'apporter une assistance bénévole aux personnes en difficulté, en luttant contre la pauvreté et l'exclusion, notamment dans le domaine alimentaire par la distribution de denrées et d'une manière générale par toute action d'insertion dans la vie sociale. Dans ce cadre, le projet associatif national est la formulation concrète des missions que l'association se fixe pour les années à venir :

1. Généraliser l'intercampagne pour que l'aide alimentaire fonctionne toute l'année et partout en France
2. Tout faire pour favoriser l'insertion par l'emploi dans toutes les associations départementales
3. Pérenniser les structures d'hébergement et de logement existantes, développer l'accueil de jour
4. Défendre le PEAD (Programme européen d'aide aux plus démunis).

Les restos du cœur, 27^{ème} campagne 2011 – 2012 : l'essentiel

Document 3 : Incertitudes sur le PEAD

A l'heure où nous imprimons ces lignes, l'incertitude règne encore sur le sort du PEAD. C'est-à-dire que nous ignorons si notre budget d'aide alimentaire sera ou non amputé de 23 %. En revanche, nous savons déjà que l'Europe connaît une nouvelle crise alors même que la précédente ne cesse de faire des centaines de milliers de victimes. Nous savons aussi que les chiffres du chômage sont repartis à la hausse. Nous sommes donc assurés de devoir dépasser le nombre de 109 millions de repas distribués au cours de la campagne précédente. Voulu par Coluche pour lutter contre le gaspillage et venir en aide aux plus pauvres, le PEAD bénéficie, aujourd'hui, à 18 millions d'européens dans 19 pays et représente, pour notre association, 23 % du budget alimentaire.

Les restos du cœur, 27^{ème} campagne 2011 – 2012 : l'essentiel

Document 4 : En écho à [la décision de la Cour de justice de l'Union européenne \(CJUE\) d'annuler les financements européens](#), destinés à approvisionner en denrées alimentaires le Programme européen d'aide alimentaire aux plus démunis (PEAD) dans le cadre de la Politique agricole commune (PAC), [la Commission européenne a annoncé le 21 juin 2011](#), une réduction drastique du programme d'aide alimentaire destiné aux plus démunis. L'enveloppe financière serait divisée par 4, passant de 500 millions cette année à 113 millions en 2012. Le 14 novembre 2011 est intervenu un accord entre la France et l'Allemagne sur l'avenir du PEAD. Cette dernière accepte une prolongation pour les deux prochaines années - 2012 et 2013 - en l'échange d'un abandon de ce programme à partir de 2014.

Le monde, 14 novembre 2011

Document 5 : extrait du site « Les restaurants du cœur »

LES RESTOS DU COEUR | NOS ACTIONS | COMMENT NOUS AIDER ? | NOS COMPTES

FAIRE UN DON

Vous représentez une association [cliquez ici](#)
 Vous représentez une entreprise [cliquez ici](#)

Soutenir les actions des Restos du Cœur
 Grâce à vos dons, les 66 000 bénévoles des Restos du Cœur peuvent venir en aide à 960 000 personnes chaque jour.

Loi Coluche
 Grâce à la loi Coluche, vous bénéficiez d'une réduction d'impôts.
 Exemple : si vous donnez 100 euros, vous pourrez en déduire 75% de vos impôts, il ne vous en coûtera donc que 25 euros.
[Consulter la loi Coluche](#)

COMMENT NOUS AIDER ?

FAIRE UN DON

Don en ligne

- [Vous êtes un particulier](#)
- [Vous êtes une entreprise](#)
- [Vous êtes une association](#)

Don régulier

3.1) Quels objectifs stratégiques

Document 6 : extrait du site « Marie Claire »

Stop au gaspillage !

Les déchets alimentaires sont également l'un des principaux chevaux de bataille des Restos du Cœur, qui obtiennent un quart des produits distribués de cette façon. Pourtant, de nombreuses grandes-surfaces et entreprises agro-alimentaires ne permettent pas la récupération des produits proches de la péremption, les rendant parfois même impropre à la consommation en déchirant les emballages et en arrosant les denrées d'eau de javel. L'association a tenu à préciser que la récupération des produits « ne se faisait jamais au détriment des règles d'hygiène et de sécurité ».

Document 7 : extrait du rapport d'activité annuel 2011/2012 des « Restos du cœur ».

Les Restos ont depuis longtemps développé des chantiers d'insertion pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes accueillies par l'association : jardins, entrepôts départementaux, rénovation d'appartements, de meubles, d'ordinateurs, d'électroménager, etc.

Employées et accompagnées en contrats aidés (contrats d'insertion financés en majorité par l'État et les Départements), ces personnes sont encadrées par une équipe de professionnels et de bénévoles. Ces Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) permettent d'épauler pendant plusieurs mois les personnes qui cherchent à s'en sortir.

L'objectif premier de ces structures est avant tout l'insertion, et non la production. Le travail est ici un outil d'accompagnement, un support, pas une finalité. Il s'agit de recréer des liens sociaux, de rompre la solitude, de réapprendre des horaires et des engagements, d'élaborer un projet professionnel, de se préparer à l'entrée en formation qualifiante ou au retour à l'emploi.

Les bénévoles, les encadrants et les salariés en contrats aidés définissent ensemble un projet professionnel.

La valeur ajoutée des Restos est sa diversité d'action et d'acteurs qui en fait un véritable opérateur de l'Économie Sociale et Solidaire.

2 parties

I- A l'aide des documents 1 à 5, caractérisez :

- a) L'organisation (type d'organisation, finalité, nature des objectifs stratégiques, statut juridique, activité, taille, ressources et champ d'action) ;
- b) Son environnement (modèle PESTEL).

II- Identifiez les problèmes posés (objectifs à atteindre) et formuler les solutions (cohérentes avec l'environnement) à l'aide des documents et de vos recherches sur le Web.

RETOUR DE PRATIQUES

Teiva Mou

Retour professeur :

<p>Les points positifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les élèves reconnaissent l'entreprise - Ils sont plus impliqués dans le cas - Les questions sont compréhensibles 	<p>Les points négatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte de concentration à partir de la 2^e partie. - Redondance des questions. - Pas suffisamment de documents - Pas suffisamment de diversité dans les activités (les élèves perdent leur motivation) - Toutes les informations ne sont que sur une page
<p>Conseils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre plus de documents (comme un sujet de bac) - Varier les activités : Faire travailler en groupe pour la 2^e partie 	

Retour élèves :

Classe 1 :

<p>Les points positifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bonnes questions compréhensibles 	<p>Les points négatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas suffisamment d'informations
<p>Conseils:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plus de vidéo - Plus d'image - Plus de documents 	

Classe 2 :

<p>Les points positifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreprise locale - Fonctionnement des entreprises à Tahiti 	<p>Les points négatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trop lent - Pas assez d'information - Ennuyant à un moment
<p>Conseils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plus de documents - Sortie en entreprise - Plus d'informations 	