

Chapitre 12

Comment analyser les activités d'une organisation ?

Corrigés des activités

QCM

Réponse unique

1.
 - a. du paiement des salaires.
2.
 - b. une production initiée par la demande d'un client.
3.
 - a. de mettre en place un management de la qualité.
4.
 - c. la logistique de l'organisation.
5.
 - b. une activité de soutien et importante de la chaîne de valeur.

Plusieurs réponses possibles

6.
 - b. de limiter les gaspillages.
 - c. de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue de la qualité.
7.
 - c. est un processus complexe avec des enjeux majeurs pour l'entreprise.
8.
 - b. un droit consacré par la loi et rendu possible par plusieurs mécanismes.
 - c. un moyen pour les entreprises de rendre les salariés plus performants.
9.
 - c. du produit, du prix, de la communication et de la distribution.
10.
 - a. d'informer les parties prenantes.
 - b. de comparer la performance d'une organisation à celle de ses concurrents.
 - c. de répondre à une obligation légale.

Justifiez votre réponse

11.

- a. la gestion de l'activité production.
- b. la gestion de l'activité marketing et ventes.

La servuction nécessite une adaptation à la fois de l'activité de production, notamment du fait qu'il y a une simultanéité entre la production d'un service et sa consommation (absence de possibilité de stockage), mais également de l'activité marketing car le modèle du plan de marchéage classique est revisité pour intégrer trois nouvelles dimensions : *process, people et physical evidence*.

12.

- b. du marketing 2.0.

Le marketing 2.0, apparu dans les années 1970, est orienté client et permet le passage d'une logique basée sur l'échange (logique transactionnelle) à une logique basée sur la création d'une relation (logique relationnelle) entre l'entreprise et son client.

13.

- c. découper la population en groupes homogènes, afin d'identifier une cible de marché.

La segmentation est la première étape du marketing stratégique. Elle consiste à découper la population en groupes homogènes. Ainsi, on peut par la suite déterminer une cible et un positionnement adaptés au segment visé. Parmi les propositions, la réponse **a** correspond à la parcellisation des tâches et la **b** correspond à la GPEC.

14.

- b. la performance économique, sociale et environnementale.

Selon Baret (2006), la notion de performance globale regroupe à la fois une dimension économique (efficacité et efficience), sociale (réponse aux attentes des salariés et des individus contribuant aux activités de l'entreprise) et environnementale (prise en compte des enjeux du développement durable).

15.

- a. une technique de communication de crise.

Cette stratégie consiste pour l'organisation à reconnaître sa responsabilité dans la crise à affronter. La proposition **b** correspond au *kanban*.

Exercices

EXERCICE 1 – LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉTUDES DE MARCHÉ

Associez les différentes études de marché ci-dessous à la catégorie d'études correspondantes (étude documentaire, étude qualitative, étude quantitative).

- **A : étude documentaire.** Elle s'appuie sur des sources extérieures à l'entreprise (INSEE, Fédération des producteurs d'aliments pour animaux).
- **B : étude quantitative.** Elle s'appuie sur le sondage d'un échantillon représentatif des clients de l'entreprise sur un sujet donné.
- **C : étude qualitative.** Elle s'appuie sur un ensemble non représentatif de la population étudiée.
- **D : étude quantitative.** Elle s'appuie sur un recensement, puisque c'est l'ensemble de la population étudiée (ici, l'ensemble des clients de l'entreprise).
- **E : étude documentaire.** Elle s'appuie sur une revue de presse.

EXERCICE 2 – L'ENTREPRISE URUK

1. Identifiez la nature, le mode et la méthode de production de l'entreprise Uruk. Justifiez votre réponse.

L'entreprise Uruk fabrique des biens, c'est-à-dire des produits tangibles (ici, des meubles), selon un mode de production à l'unité, puisque chaque meuble fait l'objet d'une conception particulière. La méthode de production est le flux tendu, puisque la production démarre lorsque la commande est exprimée par le client.

2. Montrez que l'organisation de la production dans cette entreprise s'appuie sur le modèle de la roue de Deming.

Le modèle de la roue de Deming s'appuie sur quatre étapes fondamentales : *Plan, Do, Check* et *Act* (PDCA). On constate que l'entreprise Uruk planifie la production (*plan*) en définissant le processus de production à partir du cahier des charges et des délais exigés par le client. À la suite de la mise en œuvre de la production (*do*), trois employés vérifient la bonne exécution des activités et le respect du cahier des charges (*check*), ce qui peut aboutir à des actions correctives en cas de non-conformité (*act*).

EXERCICE 3 – MONPANIERBIO

1. Présentez le mix-marketing de Monpanierbio.

- **Produit.** Monpanierbio commercialise des paniers composés de fruits et de légumes de saison labellisés « agriculture biologique ». La gamme se compose de deux références : le panier « découverte » (fruits et légumes uniquement) et le panier « gourmand » (fruits, légumes, fromages ou charcuteries), qui peuvent être achetés individuellement ou sous la forme d'un abonnement.
- **Prix.** Monpanierbio s'appuie sur une politique de prix unique, car le prix est identique quel que soit le consommateur. Elle utilise également une politique de prix forfaitaire pour ses offres d'abonnement, ainsi que des réductions destinées aux consommateurs qui viennent retirer leur panier à vélo.
- **Communication.** La politique de communication de Monpanierbio s'appuie sur la communication hors média, en particulier *via* les réseaux sociaux Facebook et Instagram. Ceux-ci permettent de mettre en place une communication interactive avec les clients. En particulier, Monpanierbio publie toutes les actualités sur les réseaux et répond aux questions et commentaires de ses clients. Ces interactions sont alimentées par la publication de photos de plats et de recettes, destinées à susciter l'intérêt et à agir sur l'intention d'achat.
- **Distribution.** Monpanierbio représente une forme de distribution en canal court, avec un seul intermédiaire entre le producteur (agriculteur biologique) et le consommateur. La distribution repose sur une logique multicanale. En effet, elle s'appuie à la fois sur un canal physique – l'accueillante boutique ruthénoise – et sur un canal virtuel qui offre la possibilité de passer commande en ligne.

2. Montrez comment chaque élément du mix-marketing contribue à répondre aux attentes des clients de l'entreprise.

La variété entre l'offre « découverte » et l'offre « gourmand » vise à répondre aux attentes des clients de l'entreprise en proposant soit un panier uniquement de fruits et légumes, soit un panier plus riche qui comprend également des fromages et des produits charcutiers.

Par ailleurs, les différentes formules tarifaires proposées (avec ou sans abonnement) permettent de proposer une réduction aux clients fidèles et ainsi de les récompenser.

En outre, le choix de proposer une remise supplémentaire aux clients qui viennent retirer leur commande à vélo contribue à partager les valeurs de respect de l'environnement défendues par l'entreprise avec l'ensemble des clients.

La communication de l'entreprise facilite la prise de contact avec les clients et simplifie ainsi le processus de prise de commande.

Enfin, l'aménagement du point de vente crée du lien entre l'entreprise et ses clients, mais aussi entre les clients de l'entreprise, lesquels se retrouvent régulièrement dans le point de vente.

ANALYSE MANAGÉRIALE DE GO AGARICUS

1. Présentez la gamme de l'entreprise dans ses différentes dimensions.

La gamme de l'entreprise Go Agaricus se compose de deux lignes : l'offre de champignons frais, destinée uniquement au marché français, et l'offre de champignons en conserve. Cette dernière comprend une offre unique « nature » et deux offres spécifiques pour chacun des cinq pays, ce qui conduit à une profondeur de 11 références différentes. Au total, cette gamme a une étendue de 12 références.

2. Indiquez les étapes de la démarche marketing mise en œuvre par l'entreprise Go Agaricus.

La démarche marketing est organisée en quatre étapes : le marketing d'étude, le marketing stratégique, le marketing opérationnel et le contrôle marketing.

Dans l'entreprise Go Agaricus, l'étape du marketing d'étude se caractérise par l'étude des spécificités de la demande au niveau local, afin d'adapter l'offre de produits proposés. Du point de vue stratégique, on constate que l'entreprise a décidé de segmenter sa clientèle par lieu de vie, en ciblant essentiellement cinq pays : la France, l'Allemagne, les États-Unis, le Royaume-Uni et le Canada. Elle se positionne ainsi comme une entreprise spécialiste dans la production de champignons *Agaricus campestris* en conserve, adaptés aux spécificités locales. On peut par conséquent qualifier son ciblage de différencié.

Du point de vue opérationnel, le mix-marketing se compose d'une politique produit avec une gamme spécifique pour chacun des pays, d'une politique de prix différenciée (tarifs adaptés à chaque pays) et d'une politique de distribution centrée sur des partenariats avec des enseignes de la grande distribution. En revanche, on ne dispose pas d'information sur la politique de communication de l'entreprise.

Enfin, concernant le contrôle de la démarche marketing, on constate que l'entreprise a mis en place une activité de veille informationnelle sur les marchés sur lesquels elle intervient, afin de réajuster ses décisions ou d'en adopter de nouvelles.

3. Identifiez les outils du contrôle qualité mis en place au sein de l'entreprise.

L'entreprise a mis en place une GPAO (gestion de la production assistée par ordinateur), ce qui est adapté à la production de produits standardisée, ainsi qu'une cobotique, avec une alliance homme-machine pour mettre en œuvre le contrôle qualité.

Chez Go Agaricus, le contrôle qualité s'appuie sur l'autocontrôle (ou *poka-yoke*). En effet, il existe une check-list dotée de 18 points de contrôle, qui est mise en œuvre de façon assistée par les machines. En fonction de ses compétences certifiées, chaque contrôleur qualité dispose d'une accréditation pour réaliser un certain nombre d'étapes du contrôle qualité. Il en résulte la responsabilisation des salariés et le maintien d'un haut niveau d'exigence en matière de contrôle qualité, avec des tests mensuels de vigilance.

4. Expliquez l'intérêt de la recherche et développement chez Go Agaricus.

La recherche et développement joue de plus en plus souvent un rôle stratégique au sein des entreprises. Elle peut être intraorganisationnelle, interorganisationnelle ou ouverte.

Chez Go Agaricus, on constate que la politique de recherche et développement est menée au niveau intraorganisationnel et qu'elle s'appuie en particulier sur la recherche appliquée. En effet, l'étude de la mise en œuvre d'une chaîne de production destinée aux surgelés s'est appuyée sur l'étude de la chaîne de production actuelle des champignons en conserve. Cette recherche appliquée peut déboucher par la suite sur un développement expérimental, avec l'introduction d'une nouvelle machine nécessaire à la mise en œuvre de cette nouvelle ligne de production, afin de vérifier la qualité des produits finis. Ainsi, l'entreprise pourrait profiter de la tendance du marché à la hausse de la consommation de champignons surgelés en France (+45 % au cours des 10 dernières années) ainsi qu'au sein de l'Union européenne (+15 %), ce qui lui permettrait d'augmenter son chiffre d'affaires et de conquérir de nouveaux territoires.

Un autre axe fondamental de la recherche et développement menée au sein de l'entreprise Go Agaricus consiste à chercher à décomposer le processus de fabrication afin de l'internationaliser. Il est en effet envisagé, au sein des ateliers français, de limiter la production au traitement et à la préparation des champignons pour ensuite réaliser une mise en conserve sur place afin de réduire les coûts de transport. Ce projet aurait un impact direct sur la rentabilité de l'activité de l'entreprise. En effet, il limiterait le poids total transporté, et donc les coûts de transport, et augmenterait ainsi la rentabilité de l'activité de l'entreprise aux États-Unis. Celle-ci est actuellement limitée (taux de marque de 7 %, soit 12 points de moins que celui pratiqué en France ou en Allemagne et 10 points de moins que celui pratiqué au Royaume-Uni), alors que le marché est en pleine expansion. On note également qu'en cas de réussite cette nouvelle technique de production pourrait être expérimentée au Canada.

5. Dans un développement structuré, montrez que le numérique améliore le processus de production et la gestion des ressources humaines de cette entreprise.

Go Agaricus intervient sur un marché en berne avec une baisse des ventes de champignons en bocaux (-8 % en France au cours des trois dernières années, contraction de la demande allemande et européenne en général). La hausse des ventes constatée aux États-Unis ne permet pas de compenser cette baisse des ventes car la rentabilité y est bien moins forte qu'en Europe.

Dans ce contexte, le numérique permet de gagner en flexibilité dans la gestion du processus de production. En offrant des possibilités de moduler la production, il permet de mettre en place la production d'une offre de surgelés.

De plus, concernant le contrôle qualité, le numérique intervient en termes de soutien des compétences des salariés en facilitant le contrôle de la chaîne de production avec 18 points de contrôle. Les pannes ou erreurs sont ainsi automatiquement signalées sur les machines. Une intervention humaine est ensuite requise afin de corriger le problème.

Le numérique contribue également à l'amélioration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de l'entreprise en permettant aux salariés d'entretenir leurs compétences par des actions de formation. Les modules de formation sont en effet proposés en ligne à l'ensemble des salariés. Ces derniers ont l'obligation de suivre deux modules par an et de valider des tests de vigilance tous les deux mois, afin de conserver la maîtrise de leurs compétences et surtout leur accréditation.

CORRIGÉ

Par ailleurs, on constate que le numérique facilite la gestion du personnel au niveau tant de la formation des salariés que de l'organisation des plannings. En effet, une mobilisation optimale des équipes est assurée en fonction des horaires de la journée. Ainsi, à tout moment, les 18 points de contrôle sont couverts par l'équipe en place. Le numérique facilite également le contrôle et l'incitation des salariés, à travers la mise en place de primes pour « compétence rare » ou à travers la valorisation des salariés qui développent une certaine polyvalence par le biais de promotions.

En conclusion, on peut dire que le numérique joue une fonction transversale dans cette entreprise en favorisant à la fois la mise en œuvre du processus de production et du contrôle qualité, ainsi que la gestion des ressources humaines de l'entreprise en facilitant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.