



Chapitre 13 L'action stratégique des organisations publiques

Etude de cas sur EDF

Repérer la spécificité des entreprises publiques

Le groupe Électricité de France (EDF) a pour mission d'assurer le service public d'électricité en produisant, achetant, transportant et distribuant l'électricité, tous les jours, vers tous les clients. EDF propose également d'accompagner les particuliers dans la maîtrise de leur consommation électrique.



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivantes :

1. Au regard des principes du service public, montrez que la mission d'EDF relève bien du service public.
2. Pour quelles raisons l'électricité est-elle considérée comme un bien stratégique ?
3. Montrez qu'EDF est une entreprise publique.
4. Pourquoi peut-on dire que la stratégie d'EDF s'inscrit dans le cadre européen ?
5. Montrez que la stratégie d'EDF est dépendante de la politique gouvernementale.

Document 1 : Un contrat de service public



L'électricité est au cœur de la vie quotidienne, elle est indispensable à toute économie développée. Bien de première nécessité, énergie stratégique, l'électricité n'est pas un bien comme les autres, ce qui confère aux entreprises œuvrant dans ce secteur un niveau élevé de responsabilité. L'électricité concourt en effet à la cohésion sociale, au développement équilibré du territoire, à la recherche et au progrès technologique. Le service public de l'électricité a pour objet de garantir l'approvisionnement en électricité sur l'ensemble du territoire national, dans le respect de l'intérêt général.

Préambule du contrat de service public entre l'État et EDF.

Document 2 : Le groupe EDF

Dans le cadre de la politique énergétique de l'Union européenne, la France a ouvert, entre 2000 et 2007, le marché de l'énergie à la concurrence, transposant en droit national, les directives européennes. La production et la commercialisation de l'électricité sont alors devenues des activités concurrentielles (EDF, Direct Énergie, Engie...). Et l'établissement public EDF est devenu une société anonyme. L'État détient 83,69 % du capital social au 25 juillet 2022. Alexis Zajdenweber, commissaire du gouvernement auprès d'EDF, assiste au conseil d'administration.

Document 3 : La stratégie d'EDF, cap 2030

La politique énergétique

Positionner la France pour produire massivement de l'électricité décarbonée, c'est l'enjeu des prochaines décennies. « *Nous devons être en mesure de produire jusqu'à 60 % d'électricité en plus qu'aujourd'hui* », a indiqué le président de la République. Pourquoi ? Car le monde de demain sera plus électrique. [...]

Afin de répondre à la demande croissante en électricité, tout en réduisant la part d'énergies fossiles, le président de la République entend faire évoluer le bouquet énergétique français en misant sur les énergies renouvelables et le nucléaire. [...]

www.gouvernement.fr

Stratégie Cap 2030

Construire un avenir énergétique neutre en CO₂, conciliant préservation de la planète, bien-être et développement, grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants, c'est la raison d'être du groupe EDF.

Dans le contexte de transition énergétique, EDF a défini une stratégie baptisée Cap 2030 qui porte l'ambition du groupe : être l'électricien performant et responsable, champion de la croissance bas carbone.

www.edf.fr





Chapitre 13 L'action stratégique des organisations publiques

Etude de cas sur la Cour des comptes

Évaluer le degré de transparence



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivantes :

1. À partir du site www.ccomptes.fr, déterminez le fonctionnement et le rôle de la Cour des comptes.
2. Relevez les quatre missions de la Cour des comptes.
3. Quelle organisation a été contrôlée par la Cour des comptes et que lui est-il reproché ?

Document 1 : Les manquements dans la gestion interne de Pôle Emploi

La Cour des comptes, qui s'est penchée sur la gestion de Pôle emploi entre 2012 et 2018, a rendu son rapport. [...]

L'absentéisme, en hausse, se chiffre en moyenne à vingt-deux jours par an et par salarié. La direction l'explique par une dureté accrue du travail, mais aussi le vieillissement du personnel. Autre hic : « Le temps de travail des salariés est inférieur de 2,5 % à la durée légale », en raison de jours de congé supplémentaires.

Le traitement des cadres dirigeants est aussi jugé anormal « dans le contexte d'économies imposées à l'ensemble du secteur public » : affectation systématique d'une voiture de fonction, salaire trop élevé [...], montant de prime mobilité « excessif » [...].

La Cour demande à limiter les « ruptures conventionnelles en toute fin de carrière », citant trois cas qui ont coûté respectivement 348 000 €, 432 000 € et 531 000 € (brut).





Chapitre 13 L'action stratégique des organisations publiques

Etude de cas sur l'association La Fruitière numérique

Analyser la finalité d'une organisation publique

Le petit village de Lourmarin, au pied du Luberon (Vaucluse), a transformé une ancienne coopérative rurale en un espace numérique multi-usages, la Fruitière numérique. Porté par l'ancien maire de Lourmarin, le projet a été financé à 85 % par la municipalité.

Ouvert aux habitants, étudiants, touristes, professionnels, entreprises, écoles, organismes publics, ce lieu cherche également à dynamiser son territoire rural et développer son attractivité pour les entreprises comme pour les populations.



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivantes :

1. Identifiez la finalité du service public La Fruitière numérique et analysez-la au regard des principes du service public.
2. Précisez le domaine d'action de La Fruitière numérique.
3. Identifiez les financeurs du projet de La Fruitière numérique, en les classant selon le niveau territorial où ils se situent.
4. Pourquoi peut-on dire que cette organisation publique est au service d'une stratégie de développement local ?

Document 1 : Une stratégie municipale forte

La mission de La Fruitière numérique : contrer l'e-exclusion en favorisant l'accès au numérique pour tous. L'accès à l'Espace public numérique (postes informatiques, matériel et accompagnement) coûte 10 ou 25 € par an, et propose 51 heures d'ouverture par semaine. Elle propose un grand nombre de services, tels que le Laboratoire de fabrication numérique, l'Espace multimédia, le *coworking*, les salles de séminaires et de conférences, l'accueil de résidences... La Fruitière numérique propose aussi des actions de formation et d'accompagnement aux nouveaux usages numériques (ateliers et aides multimédia, stages et *workshops*). Elle accueille également des événements, conférences, expositions, résidences artistiques...

Numérique et e-exclusion

Alors que le gouvernement vise la dématérialisation de 100 % des démarches administratives, ceux qui ne maîtrisent pas ou n'ont pas accès à la technologie numérique risquent d'en être exclus. On parle de fracture numérique, susceptible de remettre en cause le principe d'égalité devant le service public.



Document 2 : La Fruitière numérique ou l'innovation rurale en action

[...] « C'est le volontarisme [du] maire de l'époque, Blaise Diagne, qui va permettre la création de la Fruitière Numérique. Il voulait créer un nouveau pilier économique pour Lourmarin à côté du tourisme et de l'agriculture », insiste Pauline Metton, directrice de la SPL Fruitière Numérique. En 2014, les travaux commencent par la première aile du bâtiment (1 500 m²). 3,5 millions d'euros sont injectés dans le projet. En 2016, l'association La Fruitière Numérique se transforme en SPL (société publique locale). En 2017, les travaux de réhabilitation sont décidés pour la seconde aile (500 m²). 2 millions d'euros sont investis. Financement des travaux : État, région Provence-Alpes-Côte d'Azur, département de Vaucluse et Lourmarin. La Fruitière Numérique accueille désormais 6 000 visiteurs par an. [...] Côté Fablab, « nous recevons des particuliers, des TPE-PME, des laboratoires de recherche, des artistes, des artisans. Ils viennent nous voir, nous expliquent leurs projets et nous les accompagnons », explique Pauline Metton.

<https://dynamiquesvaucluse.fr>



Chapitre 14 La stratégie des organisations de la société civile

Etude de cas sur les associations

Identifier l'objet social d'une OSC



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivantes :



1. Identifiez l'objet social et les domaines d'activité de chacune des deux OSC présentées ci-dessous.

L'objet social d'une OSC est l'activité pour laquelle elle a été constituée. Les domaines d'activité correspondent au découpage de l'OSC en sous-parties qui regroupent un ensemble homogène de services répondant à un même besoin.

OSC	Objet social	Domaines d'activité
100 000 entrepreneurs		
Les Restos du Cœur		

2. Choisissez l'une des deux OSC et effectuez des recherches sur Internet pour la caractériser.

		Association 100 000 entrepreneurs	Association Les Restos du Cœur
Finalités			
Nature de l'activité			
Statut juridique			
Ressources	Humaines		
	Financières		

	Matérielles		
	Immatérielles		
Champ d'action géographique			

3. Repérez l'une des actions qui pourrait vous intéresser sur le plan professionnel et présentez-la de manière structurée à l'oral à l'aide d'un diaporama et en argumentant votre choix.

Document 1 : Présentation de l'association 1000 000 entrepreneurs

100 000 entrepreneurs est une association fondée en 2007 dont l'objet est de transmettre la culture et l'envie d'entreprendre aux jeunes de 13 à 25 ans en France au moyen de témoignages d'entrepreneurs. Des chefs d'entreprise, responsables associatifs, ou porteurs de projet au sein d'un groupe vont dans les établissements scolaires et interviennent de façon individuelle dans une classe ou collectivement dans le cadre de forums d'entrepreneurs. Les jeunes issus des quartiers défavorisés constituent une cible prioritaire (près de 35 % des interventions).

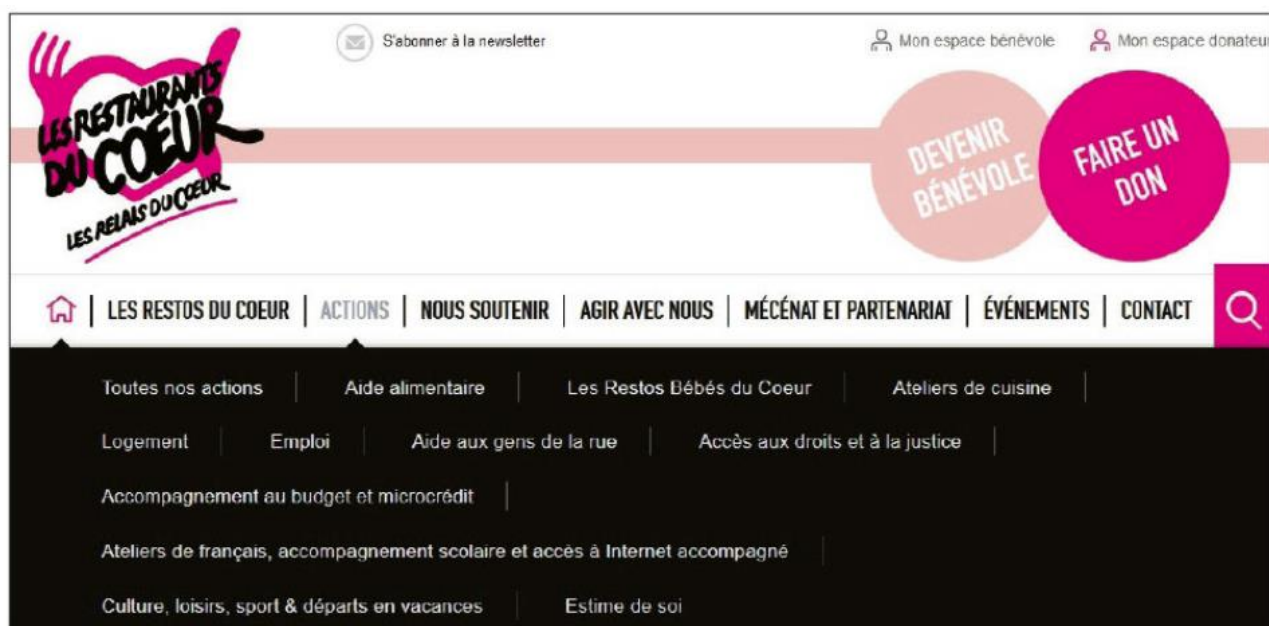
La mission de 100 000 entrepreneurs est de :

- développer l'esprit d'initiative et l'envie d'entreprendre [...];
- d'agir sur les mentalités et les représentations ;
- de contribuer à l'orientation et à l'insertion professionnelle des jeunes ;
- d'encourager les jeunes à réaliser leurs ambitions ;
- de favoriser le rapprochement entre l'école et le monde professionnel ;
- d'informer sur les dispositifs et les outils d'aide à la création d'entreprise.



www.100000entrepreneurs.com

Document 2 : Présentation de l'association les Restos du Cœur



Fondés par Coluche en 1985, les Restos du Cœur est une association loi de 1901, reconnue d'utilité publique, sous le nom officiel de « Les Restaurants du Cœur – Les Relais du Cœur ». Ils ont pour but « d'aider et d'apporter une assistance bénévole aux personnes démunies, notamment dans le domaine alimentaire par l'accès à des repas gratuits, et par la participation à leur insertion sociale et économique, ainsi qu'à toute action contre la pauvreté sous toutes ses formes ».

www.restosducoeur.org



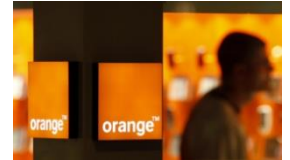
Chapitre 12 Le développement stratégique des entreprises

Etude de cas sur les modalités de développement

Identifier les modalités de développement

A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivantes :

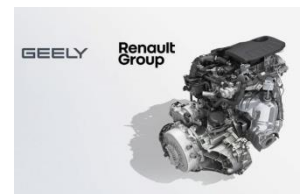
G R O U P E
BEAUMANOIR



1. Pour chaque situation ci-dessous, précisez la ou les modalités de développement : croissance interne, croissance externe, partenariat, internationalisation.



- Situation 1 :
- Situation 2 :
- Situation 3 :



- Situation 4 :
- Situation 5 :
- Situation 6 :



Situation 1 : Orange, le géant français des opérateurs télécoms, vient de s'emparer de la start-up bordelaise Exelus spécialisée dans le domaine de l'e-santé.

Situation 2 : Sill Entreprises a inauguré sa nouvelle usine de poudre de lait infantile à Landivisiau (Finistère).

Situation 3 : Le groupe français Printemps a ouvert son premier grand magasin à l'étranger, au Qatar, et prévoit d'en implanter un autre à New York dont l'ouverture est programmée en 2024.

Situation 4 : Le groupe breton Beaumanoir, spécialiste de la distribution textile (Morgan, Cache-Cache, La Halle, Caroll, Bonobo...), vient de racheter Sarenza, l'une des pépites du e-commerce tricolore de la vente de chaussures et de textile.





Situation 5 : Renault s'associe au chinois Geely pour créer un nouvel équipementier dans les moteurs thermiques. Cet accord permettra au constructeur français de développer les véhicules hybrides sur le marché chinois.

Situation 6 : La marque LDLC ouvre un nouveau magasin de plus de 200 m² à Pontarlier, dans le Doubs. L'enseigne n° 1 du high-tech et du matériel informatique en France y proposera près de 10 000 références.



Chapitre 11 Les choix stratégiques de l'entreprise

Etude de cas sur Primark

PRIMARK®

Repérer les choix stratégiques d'une entreprise



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivants :

1. Repérez et analysez les choix stratégiques de l'entreprise Primark.
2. Expliquez comment fonctionne le modèle *low cost* pour les entreprises.
3. Recherchez sur Internet une autre entreprise ayant opté pour une stratégie identique à celle de Primark.
4. Présentez à l'oral, de façon structurée, la stratégie adoptée par cette entreprise en illustrant vos propos à l'aide de données chiffrées, etc.

Document 1 : Primark être toujours le moins cher

La marque est née d'une idée innovante qui a bouleversé l'univers de la mode. En 1969, Arthur Ryan lance un magasin *low cost* à Dublin afin de mettre à la disposition des clients modestes des articles d'habillement à bas prix. Le succès de ce concept s'explique par le choix d'une politique commerciale durable. La marque ne fait ni publicité ni autres actions commerciales, ce qui permet de réduire ses charges. Elle peut ainsi proposer des prix défiant toute concurrence, car la majorité de ses produits sont vendus entre 20 à 40 % moins cher que les autres magasins de mode. Vous pourrez par exemple acheter des tee-shirts à moins de 5 euros ou des pantalons à 10 euros. Fabriqués dans les pays où le coût de main-d'œuvre reste faible, ces articles permettent

à l'entreprise de gagner une marge bénéficiaire. Pour augmenter son volume de ventes, le grand magasin approvisionne régulièrement ses articles et propose une douzaine de collections de prêt-à-porter par an. Ces produits sont destinés à différents types de clientèles : hommes, femmes et enfants. La marque diversifie également son activité en lançant des produits de beauté et des articles de décoration. Grâce à cette stratégie commerciale, elle réalise chaque année des chiffres d'affaires impressionnants, allant jusqu'à plus de 50 millions d'euros alors que le panier moyen tourne aux alentours de 15 euros. Avec plus de 300 unités, la chaîne de distribution est présente en Europe ainsi qu'aux États-Unis. [...]

C. Gagnon, www.toute-la-franchise.com

Document 2 : Primark entrouvre la porte au e-commerce

Ce n'est que du click & collect, dans 25 magasins sur 401, et seulement pour les collections enfants. Mais à l'échelle de Primark, c'est une petite révolution : plus de cinquante ans après sa fondation, et autant d'années à affiner son modèle loin du e-commerce, l'enseigne irlandaise, connue pour sa prudence toute conservatrice, s'essaye enfin à la vente en ligne.

[...] Comme d'autres adeptes de la « fast fashion », Primark commande en quantités énormes – pour des rabais tout aussi conséquents –, des pulls et des chemises d'entrée de gamme à des sous-traitants de Chine ou du Bangladesh, et les revend

une poignée d'euros à l'autre bout de la planète. Les marges unitaires sont faibles, mais les volumes compensent : un client achète en moyenne sept articles en magasin, contre deux chez H&M, observent les consultants de l'industrie. Et les pièces sont conçues pour ne durer que quelques mois.

Plébiscités partout où ils s'installent, les magasins Primark, souvent immenses – 6 500 m² pour le vaisseau amiral sur Oxford Street, à Londres, 8 300 m² dans le centre commercial de Créteil Soleil –, sont agencés comme de vastes temples de la consommation dont le fonctionnement au cordeau permet le réapprovisionnement régulier. L'entreprise réduit chaque charge à sa portion la plus congrue, y compris la publicité, minimale, et le loyer, souvent négocié dans des conditions favorables tant l'enseigne draine des clients chez elle, mais aussi dans les commerces environnants.

La recette, bien rodée, permet à Primark de tutoyer les 30 % de retour sur capital, pour un record de 8 milliards de livres (9,3 milliards d'euros) de ventes en 2019, dans désormais 14 pays, dont la France. [...]





Chapitre 10 La fixation des objectifs stratégiques et leur évaluation

Etude de cas sur Renault



RENAULT

Depuis 120 ans, Renault contribue à écrire parmi les plus belles pages de



l'industrie française, avec une passion toujours renouvelée pour l'innovation utile et au service de la mobilité de tous. Fort de son **alliance avec Nissan et Mitsubishi Motors**, et de son expertise unique en matière **d'électrification**, le groupe s'appuie sur la complémentarité de ses 4 marques : **Renault – Dacia –**

Alpine et Mobilize et propose des **solutions de mobilités durables et innovantes** à ses clients.

Renault Group réunit aujourd'hui plus de **111 000 collaborateurs en France et à l'international**. Il a vendu en 2021 plus de **2,7 millions de véhicules** dans 134 pays, fabriqués dans ses 37 sites industriels.

En janvier 2022, **Renault, Nissan et Mitsubishi Motors** ont annoncé une feuille de route commune pour 2030 dédiée au **véhicule électrique et à la mobilité intelligente et connectée**, en partageant les investissements au profit de ses trois membres et de leurs clients

L'entreprise Renault a nommé Luca De Meo à sa tête pour relancer une entreprise qui piétine sur son marché. Luca De Meo est l'homme qui a relancé Fiat, avec notamment le lancement de la Fiat 500. Fort de cette réussite, il entend bien redorer le blason de Renault sur la scène internationale.



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivantes :

1. Évaluez les résultats du groupe Renault à l'arrivée de son nouveau directeur.
2. Identifiez les objectifs fixés par Luca De Meo pour améliorer ces résultats.

3. Caractérisez ces objectifs.

4. Expliquez en quoi ces objectifs vont permettre d'assurer la pérennité de Renault.

Document 1 : Flottes d'entreprise : retour en force pour Renault

Nouveaux dirigeants, nouvelle ingénierie, nouvelles technologies... et nouveaux modèles électriques : le constructeur français change tout. [...] Objectif : une réduction des coûts d'ingénierie de 800 millions d'euros. Soit près de la moitié des 2 milliards d'économies envisagés par le constructeur automobile, pour lequel la contribution de la refonte de l'ingénierie va être « d'autant plus déterminante que, d'ici à 2025, nos voitures seront massivement électrifiées »,

indique Gilles Le Borgne [le directeur de l'ingénierie du groupe Renault].

« Quand je suis arrivé chez Renault, j'y ai trouvé la même situation qu'à l'ingénierie de PSA en 2013. Des coûts trop élevés et un mauvais ratio prix-volume. Faire du volume de vente quand on n'y gagne pas d'argent est une erreur, d'où la volonté de développer la rentabilité sur chaque modèle », raconte-t-il. [...]

Jean-Pierre Lagarde, *Le Monde*, 25 octobre 2020

Document 2 : Luca De Meo imprime déjà sa marque chez Renault

[...] Luca De Meo gèrera lui-même la marque Renault, qui « doit jouer la modernité et l'innovation », a-t-il indiqué dans une interview au *Point*. L'objectif clairement affiché est de faire monter en gamme la marque, en lançant des véhicules à succès sur le segment C des plus grandes voitures, plus rémunérateur, pour compléter celui des citadines (Clio, ZOE), son point fort actuel.

La marque Dacia sera confiée à Denis Le Vot, jusque-là directeur commercial du groupe. L'objectif est de renforcer son positionnement « *low cost* », tout en lui donnant « une image plus cool », a indiqué Luca De Meo. [...]

Cette nouvelle organisation est la première pierre du plan stratégique que Luca De Meo doit annoncer au début de 2021. « Il faut aller vite, il faudrait que l'organisation soit alors en place pour le mettre en œuvre sans tarder », poursuit-on chez Renault. Le groupe, qui a annoncé 7 milliards d'euros de pertes nettes au premier semestre 2020, a engagé fin mai un vaste plan de restructuration, entraînant 15 000 suppressions de postes dans le monde. Mais le redressement du groupe devra aussi passer par une relance commerciale, un volet sur lequel Luca De Meo est très attendu.

