

Avertissement : ceci est un corrigé indicatif qui n'engage que son auteur

DOSSIER 1 – Etude d'une situation pratique - 12 points

1. Caractériser l'organisation SNCF : nature, statut juridique, taille, activités.

- Nature : c'est une entreprise, qui se distingue des autres organisations par son caractère marchand, ses objectifs économiques.
- Statut juridique : depuis le 1^{er} janvier 2015, la SNCF est constituée de 3 EPIC, établissements publics à caractère industriel et commercial
- Taille : chiffre d'affaires : 32 milliards d'euros et 240 000 collaborateurs
- Activités : La SNCF s'organise autour de 5 DAS : SNCF Réseau, SNCF Voyageurs, SNCF Logistique, SNCF Immobilier, SNCF Keolis.

2. Définissez la notion de macro-environnement. En vous référant au modèle PESTEL, présentez les deux principales menaces auxquelles la SNCF a dû faire face ces dernières années.

Le macro-environnement désigne l'environnement général au sein duquel l'entreprise évolue. Il s'agit des caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent influencer l'entreprise.

Il est composé des éléments suivants : politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux. (PESTEL).

Les deux principales menaces auxquelles la SNCF a du faire face :

- L'ouverture à la concurrence, ce qui signifie que d'autres entreprises peuvent proposer des services de transports ferroviaires aux clients. C'est une menace d'ordre politique (émane de l'Union Européenne) et légale (plusieurs séries de directives)
- La montée en puissance du covoiturage (Blablacar), permise par l'innovation technologique et internet (menace d'ordre technologique et socioculturelle)

3. En vous limitant au fret et au transport de voyageurs et en vous inspirant des travaux de M. Porter, analysez les forces concurrentielles qui s'exercent sur la SCNF.

Porter a proposé le modèle des 5 + 1 forces concurrentielles pour analyser le microenvironnement de l'entreprise, au niveau d'un DAS (Domaine d'Activité Stratégique).

Concernant le fret et le transport des voyageurs, l'analyse est la suivante :

- L'intensité de la concurrence : Concernant le transport intérieur des voyageurs, l'entreprise est encore, jusqu'en 2019, en position de monopole. Pour le transport international, elle est en position de quasi-monopole. Pour le fret, le marché est oligopolistique, suite à l'ouverture du marché à la concurrence en 2003. Mais dans tous les cas, la SNCF est confrontée à de fortes innovations qui modifient le marché, avec la montée en puissance des solutions alternatives au train. La concurrence s'exerce surtout par les prix.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : il est inexistant, car la SNCF est une entreprise intégrée en amont.
- Le pouvoir de négociation des clients : il est important, car les solutions pour se déplacer se multiplient. Le client est donc de plus en plus exigeant, notamment en termes de prix.
- Les entrants potentiels : les barrières à l'entrée sont très importantes. Toutefois, il s'avère que la SNCF est très concurrencée au niveau du fret, et qu'elle pourra l'être également au niveau du transport de voyageurs.
- Les produits de substitution : c'est la principale menace, et notamment la montée en puissance de Blablacar pour le transport de voyageurs. Les billets d'avion low cost sont aussi une menace pour l'entreprise.

4. En vous appuyant sur la matrice proposée par I. Ansoff, identifiez puis justifiez l'orientation stratégique choisie par la SNCF en réponse aux évolution de son environnement.

I. Ansoff a proposé la matrice suivante :

	Produits actuels	Nouveaux produits
Marchés actuels	Stratégie de pénétration de marché	Stratégie de développement de produits
Nouveaux marchés	Stratégie d'extension de marché	Stratégie de diversification

1- la pénétration de marché : l'entreprise développe en priorité ses ventes de produits actuels sur ses marchés actuels et ce via un effort marketing soutenu. Par exemple, l'entreprise peut pousser ses clients à accroître leur niveau d'achat via des offres promotionnelles, baisser ses prix actuels pour gagner des parts de marché.. ;

2- l'extension de marché : l'entreprise cherche à augmenter ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés. Elle peut étendre ses marchés sur le plan local, régional, national voire international ;

3- le développement produit : l'entreprise cherche à augmenter ses ventes en lançant de nouveaux produits sur ses marchés actuels ;

4- la diversification : c'est la combinaison des stratégies 2 et 3, à savoir lancer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Cela suppose que l'entreprise dispose de forces suffisantes pour s'y développer suffisamment d'où l'importance de faire un bon diagnostic.

Dans le cas présent, la stratégie poursuivie est celle de développement de produits.

En effet, la SNCF répond aux évolutions du marché en se positionnant sur le marché du covoiturage. Le groupe lance iDVROOM, un site WEB développé par Ecolutis, opérateur de covoiturage depuis une dizaine d'années et qui revendique 900 000 membres.

5. Pour faire évoluer son offre commerciale, la SNCF a décidé de revoir sa démarche marketing. Présentez, dans le cas général, les étapes de la démarche marketing et rappelez les différentes variables d'un plan de marketing.

Étape 1 — Recherche et analyse des informations pertinentes

La recherche marketing s'intéresse à tout ce qui est pertinent pour l'entreprise. Elle s'intéresse entre autres à l'environnement (analyse stratégique du macro-environnement et du DAS à la recherche des opportunités et des menaces) ; elle met en œuvre aussi un diagnostic organisationnel à la recherche des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Étape 2 — Orientation stratégique et plan d'action

Une fois l'étape de la recherche terminée, et après avoir identifié les différents segments de marché potentiel, les décideurs doivent choisir les segments de clients cibles.

Étape 3 — Mise en œuvre

Après l'étape de la recherche, une fois l'orientation stratégique et le plan d'action marketing arrêtés, l'entreprise doit passer à l'action, ce qui, en pratique, ne s'avère pas toujours aussi facile à réaliser qu'à planifier. Pour réussir, le leader doit être en mesure de fédérer les ressources humaines autour d'un but commun qui consiste en la mise en œuvre de la stratégie et du plan marketing.

Étape 4 — Évaluation (« feed-back », évaluation des résultats, amélioration des stratégies et des tactiques)

Le contrôle marketing constitue la dernière étape de la démarche marketing. Les entreprises suivent les réactions du marché, évaluent les résultats, et prennent les actions correctrices destinées à améliorer leur performance.

Le plan de marketing comprend 4 variables (les quatre P)

- Produits : conception, caractéristiques, Identification et conditionnement

- Prix : Critères de fixation (coût de revient, prix pratiqués par la concurrence...) et politiques de prix (pénétration ou écrémage)
- Promotion : publicité média et communication hors-média
- Place : circuits et canaux de distribution, politique de distribution

6. Justifiez la politique de prix adoptée par la SNCF. Dans ce cadre, elle a adopté une démarche de yield-management. Définissez cette pratique et montrez en la pertinence pour la SNCF.

La politique de prix est une politique de pénétration du marché. G. Pépy veut augmenter le nombre de billets à petits prix, mais aussi simplifier les prix pour que chaque client puisse comparer. Parallèlement, la SNCF propose avec Ouibus des tarifs très agressifs, avec des prix d'appel à 5 euros.

Le yield management consiste à maximiser le chiffre d'affaires généré en jouant sur les variables prix et le coefficient d'occupation (chambres, sièges d'avion ou de train, place de spectacles, etc.) à l'aide d'une politique de tarification différenciée et dynamique.

Dans ce cadre, les prix les plus bas sont proposés pour des réservations effectuées très en avance ou au contraire à la dernière minute. Les applications de yield management ont connu récemment de nouvelles applications avec le développement d'Internet qui favorise les procédures de gestion tarifaire en temps réel. L'exemple de la SNCF montre à quel point cette pratique peut être pertinente pour des usagers qui peuvent soit décider de prendre leur billet très à l'avance, soit au dernier moment. La SNCF peut ainsi « diriger » la demande de ses clients sur des horaires et des lignes moins fréquentés, pour accroître son coefficient d'occupation et ainsi générer plus de valeur.

7. D'après G. Pepy, "La SNCF doit en finir avec la centralisation". En mobilisant des approches théoriques pratiques, détaillez deux axes envisagés pour y parvenir.

Il s'agit tout d'abord d'A.P. Sloan (1875-1966), qui dirigea la General Motors à partir de 1923. Pour lui, la décentralisation améliore l'efficacité de l'entreprise car elle accroît l'initiative, la responsabilisation et la flexibilité. Les divisions sont autonomes et évaluées par un indicateur : la rentabilité du capital investi.

P. Drucker et O. Gélienier prônent la direction par objectifs (DPO). La responsabilisation des salariés est un des facteurs essentiels à la réussite de l'entreprise. La DPO permet de faciliter à la fois l'autonomie et le contrôle.

Dans le cas de la SNCF, « dans les 20 régions de France, le patron local des TER n'a plus besoin de demander une autorisation au national, que ce soit pour...et pas sur ses moyens » (annexe 5). Cet exemple illustre parfaitement les principes avancés par O. Gélienier et P. Drucker, selon lesquels la définition d'objectifs par le manager oriente le comportement des individus en fonction des buts de l'entreprise.

Les principes édictés par Sloan sont illustrés par la décision d'implanter dans les gares plus de 1500 bornes d'évaluation de la satisfaction des clients. Il s'agit de faire remonter au manager de terrain ce qui va et ce qui ne va pas, afin de le responsabiliser, et d'accroître sa capacité d'initiative.

DOSSIER 2 – Développement structuré - 8 points

Le temps, source d'avantage concurrentiel pour l'organisation ?

Dans un monde marqué par une concurrence de plus en plus féroce, le temps devient une variable essentielle dans la gestion des organisations. Le temps est en sciences de gestion une donnée objective et quantifiable, qui est appréhendé sous l'angle de l'horizon (court terme, long terme) ou comme durée (année,

trimestre...). Ainsi, toute entreprise est soumise au respect d'échéance pour satisfaire les objectifs fixés. Sa pérennité est étroitement liée à la maîtrise des contraintes temporelles. L'avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation. En quoi la maîtrise du temps peut-elle constituer un avantage stratégique pour l'entreprise ? Nous étudierons dans une première partie les raisons qui poussent l'organisation à s'adapter aux contraintes temporelles, avant de montrer que la maîtrise du temps peut être considérée comme un atout stratégique.

I – L'obligation de s'adapter aux contraintes temporelles

- Les contraintes institutionnelles, émanant des pouvoirs publics nationaux ou supranationaux
- Les contraintes sectorielles qui sont soit inhérentes au secteur (fluctuations saisonnières, long cycle de production) soit imposées par des acteurs dominants (centrales d'achat de la grande distribution)
- Les contraintes liées à l'évolution de la demande (mondialisation des échanges, développement des TIC, montée en puissance des services)

Les raisons sont nombreuses qui poussent les entreprises à chercher à mieux maîtriser le temps. En effet, celle-ci apparaît comme un atout stratégique essentiel, et donc comme un avantage concurrentiel.

II – La maîtrise du temps comme atout stratégique

- La maîtrise du temps comme facteur d'amélioration de la rentabilité
 - la recherche de gain de temps dans les processus productifs (réduction des délais de fabrication et de livraison avec les principes tayloriens et fordien, l'OST, puis à la fin des années 70 l'analyse des temps non opératoires en jouant sur la durée de stockage des produits finis ou semi-finis dans les ateliers)
 - la réduction des charges financières par l'optimisation des séquences de flux financiers (éviter les décalages entre les flux d'encaissement et de décaissement)
- La maîtrise du temps comme gage de pérennité
 - Le glissement vers un système d'information plus réactif (accroissement des performances des systèmes de traitement et de transfert de l'information)
 - La gestion du cycle de vie du produit (réflexion sur l'adéquation entre le produit proposé par l'entreprise et la situation du marché)
 - L'accroissement de la flexibilité organisationnelle par l'aménagement des rythmes et temps de travail (aménagement du temps de travail comme outil de compétitivité économique)

Ainsi, prendre en compte le temps, c'est prendre conscience des contraintes temporelles institutionnelles, sectorielles et socio-économiques auxquelles est confrontée l'entreprise. Il faut également trouver les solutions face à ces contraintes, et même domestiquer certaines dimensions du temps pour créer un avantage compétitif face aux concurrents. Certaines entreprises, dont Moulinex, ont payé de leur vie de ne pas avoir su trouver ces solutions en temps utile.