

FORMULER UNE **PROBLÉMATIQUE**

Dissertation • Mémoire
Thèse • Rapport de stage

2^e édition

Guy FRÉCON



DUNOD

Guy FRÉCON

Formuler une problématique

Dissertation,
Mémoire,
Thèse,
Rapport de stage

2^e édition

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-057503-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	1
---------------------	----------

PARTIE 1

PROBLÉMATIQUE, MODE D'EMPLOI

1	Savoir définir et quantifier un concept	5
2	Trois niveaux d'analyse d'un concept	11
	1. Le niveau descriptif	11
	2. Le niveau analytique-explicatif	11
	3. Le niveau prescriptif	14
3	Limites de l'étude d'un concept	17
4	Intérêt problématique de l'analyse conjointe de deux concepts	19

PARTIE 2

PROBLÉMATIQUE : FIL CONDUCTEUR D'UNE DISSERTATION ÉCONOMIQUE

5	Problématique et architecture d'une dissertation économique	25
6	Formulation d'une problématique et libellé du sujet	29
	1. Analyse du champ conceptuel	31
	2. Aspect spatio-temporel	34
	3. Aspect théorique	36
	4. Actualité du sujet	38

FORMULER UNE PROBLÉMATIQUE

7	Problématique, champ disciplinaire et champ lexical	39
	1. Problématique et champ disciplinaire	39
	2. Problématique et champ lexical	40
8	Du questionnement tous azimuts à la problématique	43
9	Savoir identifier et exploiter les paradoxes	47
10	Problématique et choix d'un plan	49
	1. Nombre de parties	51
	2. Choix d'un plan	52
11	Savoir conclure : validation de l'axe problématique proposé	69

PARTIE 3

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER, D'UN MÉMOIRE OU D'UN RAPPORT DE STAGE

12	Démarche problématique : du questionnement général au cas d'espèce	75
13	Choix d'un sujet et d'un titre : intérêt problématique d'une production écrite	77
14	Choix d'un plan	87
	1. Nombre de parties	87
	2. Quelques exemples de plans	88
15	Problématique d'entreprise et vécu du stagiaire	93

PARTIE 4

PROBLÉMATIQUE : QUESTIONNEMENT
CLÉ D'UNE SITUATION D'ENTREPRISE

16	Étude de cas : une approche problématique d'une situation d'entreprise	97
	1. Typologie des cas	97
	2. Méthode des cas et démarche problématique	99
	3. Différences entre situation réelle d'entreprise et étude de cas	100
17	De la lecture active d'un cas à la problématique d'une situation d'entreprise	103
	1. Comment aborder une étude de cas	103
	2. Exemple de formulation problématique	104
18	Problématique et résolution d'un cas	107
	1. L'entreprise hier et aujourd'hui : analyser la situation problématique actuelle	107
	2. Formaliser une première fois la problématique de l'entreprise sous la forme d'un ou deux problème(s) clé(s) à résoudre	108
	3. Établir le diagnostic SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)	108
	4. L'entreprise demain : anticiper la situation future	108
	5. Reformuler la problématique	108
	6. Orientations, prescriptions, préconisations	108
	7. Conseils de rédaction	109

FORMULER UNE PROBLÉMATIQUE

PARTIE 5

SUJETS CORRIGÉS

1	« Localisation, délocalisation, quels choix pour l'entreprise ? »	113
	1. Analyse du sujet	113
	2. Éléments de connaissances	115
	3. Éléments théoriques	119
	4. Éléments de bibliographie et de sitographie	119
	5. Proposition de problématique	119
	6. Éléments d'introduction	121
	7. Propositions de plan	122
	8. Éléments de conclusion	125
2	« La marque dans le management de la grande entreprise »	127
	1. Analyse du sujet	127
	2. Éléments de connaissances	129
	3. Éléments de bibliographie et de sitographie	136
	4. Proposition de problématique et de plans	136
	5. Éléments d'introduction	139
	6. Éléments de conclusion	140
3	« Compétences managériales et performances des organisations »	141
	1. Analyse du sujet	141
	2. Éléments de connaissances	145
	3. Éléments de bibliographie et de sitographie	149
	4. Propositions de problématique et de plan	149
	5. Éléments d'introduction	153
	6. Éléments de conclusion	154

Introduction

Formuler une problématique s'inscrit dans une méthode de réflexion et d'argumentation et permet de relever bien des défis intellectuels et même professionnels. La problématique, c'est le fil conducteur de l'argumentation qui permet d'induire chez le correcteur (ou l'auditeur), le sentiment d'une logique argumentative convaincante dans un champ de réflexion déterminé et clairement délimité.

Afin de valoriser au mieux un travail de rédaction qui fait aussi parfois l'objet d'une présentation ou d'une soutenance, l'étudiant doit proposer une approche et un plan riches d'intérêt. Par-delà l'aisance naturelle de chacun pour cet exercice d'organisation de la pensée, la mécanique intellectuelle de problématisation est un procédé rhétorique qui simplifie notre rapport aux concepts et à la connaissance. Problématiser, c'est aussi donner du sens à l'information, aller au-delà de la simple déclinaison de connaissances ou de données. C'est dire que cela relève d'un apprentissage et d'une méthodologie.

FORMULER UNE PROBLÉMATIQUE

Cet ouvrage a pour objet, sinon pour ambition, d'apprendre à cerner la problématique d'une situation ou d'un sujet de réflexion et de la formuler de manière claire et succincte, en relation avec l'architecture de l'ensemble du travail écrit. Après avoir modélisé la démarche de problématisation, nous envisagerons successivement trois situations auxquelles l'étudiant est fréquemment confronté : la dissertation économique, la production d'un dossier thématique ou d'un mémoire et enfin l'étude de cas.

Le point commun entre les deux premières situations rédactionnelles est qu'il faut faire en sorte de rattacher son travail à un ou des concepts autour desquels tournera le questionnement en relation avec la nature même du travail.

Il convient donc, dans un premier temps, de cerner la notion de concept et la façon de l'enrichir à travers une démarche problématique.

PARTIE 1 | **Problématique, mode d'emploi**

- 1 ■ Savoir définir et quantifier un concept**
- 2 ■ Trois niveaux d'analyse d'un concept**
- 3 ■ Limites de l'étude d'un concept**
- 4 ■ L'analyse conjointe de deux concepts**

1 | Savoir définir et quantifier un concept

Un concept est une représentation mentale abstraite. Ainsi, par exemple, l'intelligence, la croissance, la performance, l'éthique, la mondialisation, la stratégie sont des concepts. Chacun peut en donner une définition, compte tenu de son niveau de connaissances et d'érudition dans un champ disciplinaire donné.

Mais un concept est aussi la traduction de données empiriques issues de la réalité. On peut donc approcher un concept soit de manière qualitative (idées clés liées au concept), soit de manière quantitative à l'aide d'indicateurs (ratios, indices, etc.).

Étant donné la subjectivité et les biais cognitifs qui entachent le rapport au monde de chacun, les deux approches sont complémentaires¹, voire indispensables.

1. Remarque : la synthèse entre les deux niveaux qualitatif et quantitatif relève de la notion émergente de qualimétrie.

Exemples d'approche qualitative

L'intelligence : on peut la définir en termes de rationalité, de capacité décisionnelle face à une situation, de talents particuliers, de compétences ou de qualités humaines.

La croissance : la définition en est différente respectivement au niveau macro-économique d'un pays et au niveau micro-économique d'une entreprise.

La performance : définir la performance relève d'une certaine partialité (Quelle performance ? Économique ? Sociale ?...).

L'éthique : il est difficile de définir ce concept qui ne se limite pas au développement durable censé concilier croissance économique, développement social et respect de l'environnement. En effet, l'éthique a aussi une dimension interne liée aux velléités des entreprises et à leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

La mondialisation : c'est à la fois un processus, une dynamique d'internationalisation des échanges, et le résultat de ce processus.

La stratégie : voici un concept assez flou ; *stricto sensu*, il s'agit des grandes orientations de l'entreprise, ses choix de développement dans un environnement de marché donné et compte tenu de ses ressources et de ses compétences propres. Très souvent, le terme est utilisé, à plus ou moins bon escient, en particulier par les étudiants, pour désigner la mise en œuvre des orientations en questions. Cette confusion est aussi alimentée par le fait que les Anglo-Saxons distinguent la *corporate strategy*, qui correspond à la définition ci-dessus, de la *business strategy*, qui se réfère à un domaine fonctionnel spécifique, commercial, financier, administratif...

Ce dernier exemple montre le caractère évolutif d'un concept, dont les « frontières sémantiques » sont sujettes à des courants de pensée, des pratiques managériales, voire des effets de mode. Toutefois, cela participe de l'enrichissement des concepts dont il est fait mention dans cet ouvrage à la rubrique 11 « Savoir conclure ».

Quantifier un concept relève, en revanche, de la quête d'objectivité mais aussi de la tentation modélisatrice : on peut toujours simplifier son

PROBLÉMATIQUE, MODE D'EMPLOI

environnement grâce à une démarche déductive permettant de prévoir des événements reproductibles selon le modèle proposé. Le monde économique n'échappe pas à cette facilité que peut apporter un modèle : ainsi, la sensibilité de la demande d'un produit en fonction de son prix (notion économique d'élasticité) permet à l'entreprise de prévoir les effets de sa politique tarifaire. Mais les modèles ne devant jamais être considérés comme définitifs, il faut en vérifier régulièrement la validité.

➔ **Conseil** : Vérifiez la pertinence temporelle des données que vous exploitez, certaines informations ayant une durée de vie assez courte (par exemple, on comprend que le taux d'équipement des ménages en connexion Internet ou en téléphonie mobile ait pu évoluer très rapidement). D'autres données sont par contre plus pérennes, eu égard à l'usage que l'on en fait : on peut très bien illustrer le calcul d'une élasticité ou d'une part de marché à partir de données historiques.

L'analyse de données est une technique à part entière qui dépasse largement l'objet de cet ouvrage ; cependant, des indicateurs simples (indices, marges, ratios, données financières ou monétaires) devraient être à la portée de tout un chacun.

Exemples d'approche quantitative

Le quotient intellectuel permet de mesurer l'intelligence. C'est un indice qui relativise les capacités intellectuelles sur une échelle empirique (un quotient supérieur à 160 indique une forte intelligence, relativement aux tests proposés). Pour autant, cet indicateur ne suffit pas à donner une vision définitive et exhaustive de l'intelligence d'un individu.

Le calcul d'une marge – qui est une différence – ou d'un ratio – qui est un rapport – permet d'étoffer un diagnostic. On notera qu'un ratio est toujours plus porteur de sens qu'une marge car, précisément, il relativise l'information : la valeur ajoutée est une marge sur charges externes sans grande signification, mais le taux de valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaires mesure le niveau d'intégration d'une activité économique ; le solde de la balance commerciale n'est pertinent que si l'on procède à des comparaisons d'une même économie dans le temps ou d'économies comparables dans un espace donné (Europe, OCDE, etc.), mais le taux de couverture des importations par les exportations est spontanément significatif. Certains ratios permettent de mesurer la performance (le taux de croissance, par

PROBLÉMATIQUE, MODE D'EMPLOI

exemple, mesure la performance d'une entité économique, entreprise ou pays) ; d'autres peuvent être proposés par des agences spécialisées (de notation sociale, par exemple) afin d'évaluer la performance sociale ou l'engagement éthique des entreprises.

Certains organismes sont spécialisés dans l'évaluation de situations spécifiques : ainsi le Business Environment Risk Intelligence publie un *Operations Risk Index* ou encore un *Market Opportunity Rating* à l'usage des investisseurs à l'international. Par ailleurs, les agences de notation évaluent, en se référant à une batterie de ratios conventionnels, la solvabilité des dettes souveraines sous une forme typiquement qualimétrique ; par exemple un AAA signifie une situation de solvabilité maximale, donc un risque de défaillance proche de zéro.

Une donnée monétaire ou financière peut être un indicateur précieux : ainsi, par exemple, le montant des investissements directs à l'étranger (IDE) est considéré comme un marqueur du degré d'internationalisation d'une économie et permet donc de mesurer l'ampleur du phénomène de mondialisation.

2 | Trois niveaux d'analyse d'un concept

Un concept peut être décliné aux trois niveaux descriptif, analytique-explicatif et prescriptif.

1 ■ LE NIVEAU DESCRIPTIF

On se contente de faire le constat d'une situation, l'état de la connaissance, l'énoncé de données chiffrées dans un souci d'exhaustivité. Les exposés que nos professeurs de collège et de lycée nous demandaient de préparer, relevaient de ce niveau élémentaire du savoir formalisé n'impliquant, en général, qu'une simple recherche documentaire.

2 ■ LE NIVEAU ANALYTIQUE-EXPLICATIF

Il s'agit, ici, de mettre en perspective les données et donc de relativiser l'information, de supputer des relations de cause à effet, des corrélations¹.

1. On rappelle que la corrélation entre deux variables se mesure à l'aide d'un indice compris entre 0 et 1 (en valeur absolue) selon l'importance de la corrélation. Le calcul de cet indice relève de techniques statistiques ; il est cependant admis que la corrélation est jugée satisfaisante lorsqu'il excède 0,7.

PROBLÉMATIQUE, MODE D'EMPLOI

➔ **Conseil** : La corrélation peut être très utile à observer mais attention à ne pas confondre corrélation et causalité. Voici quelques exemples de corrélations, inspirés de l'actualité socio-économique, sans liens de causalité immédiate.

Exemples

On observe, dans les pays développés, une corrélation positive entre croissance économique et dynamique démographique : la croissance est plus forte dans les pays où la natalité est plus vigoureuse ; cette corrélation relève cependant d'une causalité hypothétique car la croissance est multifactorielle.

On constate, dans les pays de l'OCDE, que le taux de chômage est corrélé à l'ampleur des déficits publics. Là encore, il faut se méfier des conclusions hâtives...

L'effet « *Da Vinci Code* » : lors de la sortie du célèbre ouvrage et plus récemment du film du même nom, on constate que le chiffre d'affaires d'Eurotunnel est dopé par le nombre d'exemplaires ou d'entrées vendus, les lecteurs traversant la Manche pour mener leur propre enquête... De même, les retombées d'une campagne publicitaire relèvent d'effets de corrélations événementielles au-

Trois niveaux d'analyse d'un concept

delà de la sensibilité des consommateurs à la pression médiatique.

La rentabilité des grandes entreprises est corrélée au taux de féminisation du « top management ».

Près de la moitié des jeunes qui regardent la télévision plus de quatre heures par jour sont exposés à la délinquance et à la violence. Pour autant, le lien de causalité entre les deux situations n'est pas avéré.

X Remarque et contre-exemple : L'absence de corrélation – parfois même là où on en attendrait – peut être également symptomatique ; mais là encore, prudence : il convient de ne pas tirer de fausses conclusions à partir de constatations. Ainsi, il n'existe pas de corrélation entre la maîtrise de l'orthographe par les élèves d'une classe de français et leur capacité à produire un texte bien écrit. Retenons enfin qu'une corrélation permet d'analyser un phénomène, un concept, une variable ; mais gardons-nous d'en tirer des conclusions et des prescriptions sur les moyens d'action, précisément parce que les relations de cause à effet ne sont pas avérées : pour reprendre un de nos exemples, il ne suffit pas de réduire le déficit budgétaire pour faire baisser le chômage...

3 ■ LE NIVEAU PRESCRIPTIF

Après la phase de diagnostic des deux niveaux précédents, il s'agit, ici, de développer ce qu'il conviendrait de faire pour améliorer l'existant. En effet, la finalité d'un diagnostic est bien de prescrire une solution ou des solutions alternatives sous forme de recommandations, préconisations, suggestions, afin d'améliorer une situation problématique ou tout au moins la compréhension que l'on en a. L'étudiant aura le sentiment d'être bien démuni pour aborder ce terrain car il est vrai qu'il relève plutôt des prérogatives du spécialiste, de l'expert, du consultant. C'est pourtant un niveau incontournable pour la résolution d'une étude de cas, dans laquelle il peut vous être demandé non seulement des réponses techniques à des questions de gestion mais aussi des préconisations générales d'ordre stratégique, par exemple. Rien n'empêche, cependant, de reproduire, y compris dans un dossier thématique, des conclusions d'expert ou même de proposer des pistes originales : c'est précisément l'intérêt problématique d'un sujet bien traité que d'apporter des éléments concrets de solutions.

➔ **Conseil** : Vous n'aurez pas à aborder systématiquement ces trois dimensions : il ne faut donc pas chercher à construire absolument un plan de travail en trois parties en reprenant chacun des niveaux. Cependant,

Trois niveaux d'analyse d'un concept

chaque fois que possible, essayez d'exploiter le sujet dans toutes les dimensions.

X Remarque : En économie d'entreprise, qu'il s'agisse d'une réflexion ou d'une étude de cas, on peut souvent partir d'un constat ou d'un diagnostic et passer ainsi du niveau descriptif au niveau prescriptif, en réponse aux enjeux implicites du sujet ou du cas traité.

Exemple : éthique et performance

L'éthique est un engagement contraignant pour l'entreprise ; comment en faire une composante de la performance et un facteur clé de succès ? Les problématiques d'éthique et de développement durable peuvent ainsi s'analyser en termes de défis, et de propositions de solutions ambitieuses au-delà des idées reçues.

Pour conclure sur ce point, voici une représentation schématique de cet agencement entre concept, indicateurs, idées clés et problématique.

PROBLÉMATIQUE, MODE D'EMPLOI

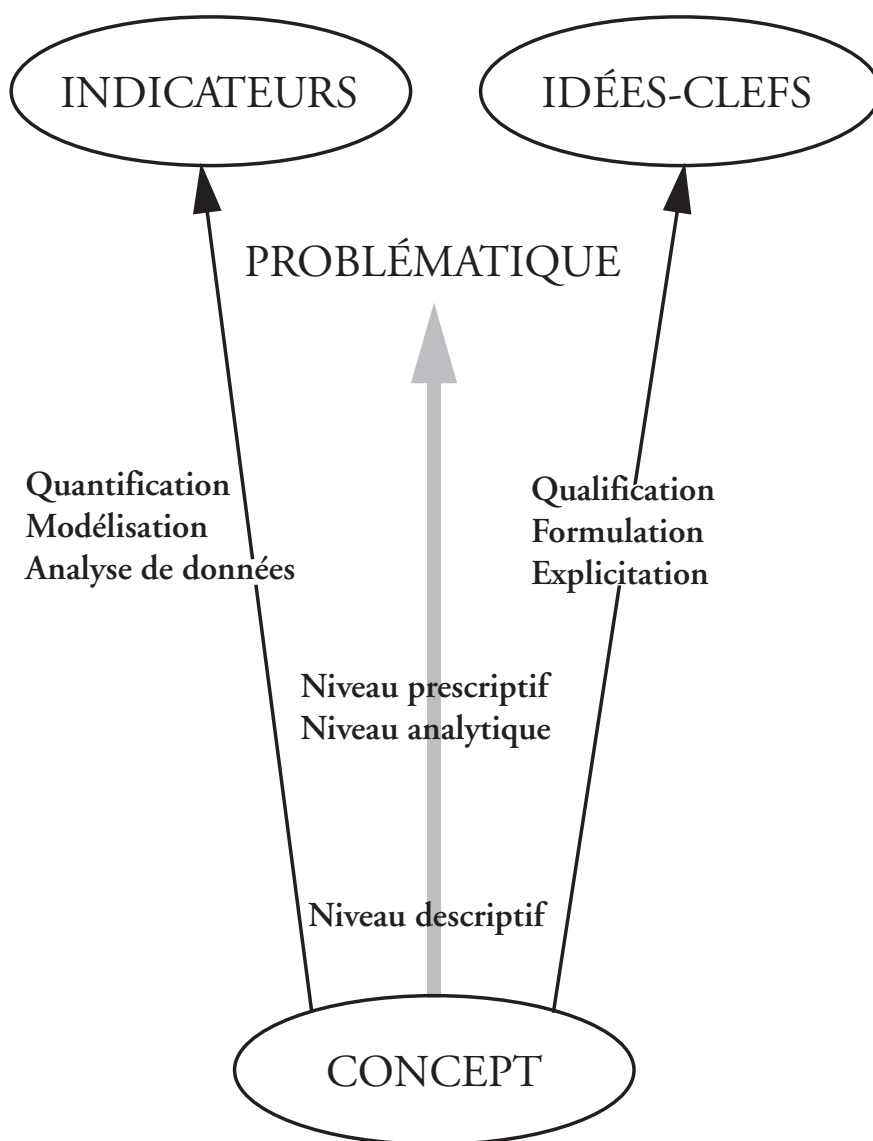


FIGURE 2.1

3

Limites de l'étude d'un concept

Il est d'autant plus difficile de problématiser que l'on est proche d'un concept brut et donc du niveau descriptif ; on se limite alors à la culture disciplinaire, au savoir formalisé, à la déclinaison de connaissances (du type de celles dispensées lors d'un cours magistral). C'est incontestablement le niveau le moins riche en termes d'intérêt intellectuel.

Exemples de concepts bruts

L'information, la qualité, le micro-crédit, les nouvelles technologies, le capital-risque, la recherche-développement, etc.

Si l'accès aux données concernant ces concepts est aisé, que ce soit dans les ouvrages spécialisés ou aujourd'hui sur Internet, il est néanmoins difficile d'être exhaustif alors même que nous sommes au niveau le moins ambitieux, celui de l'exposé de nos collègues que nous avons évoqué plus haut. Les deux

PROBLÉMATIQUE, MODE D'EMPLOI

autres niveaux se prêtent beaucoup plus à une réflexion ciblée et originale.

Exemples de formulations impliquant différents niveaux d'analyse

« La formation : atouts et contraintes pour l'entreprise. »

Ce sujet propose, dans son libellé même, un aspect problématique évident, facile à exploiter. On pourrait ainsi traiter de façon simpliste, mais acceptable, les atouts puis les contraintes en matière de formation, en mobilisant les trois niveaux de l'analyse.

« Suffit-il de connaître le consommateur pour agir sur le marché ? »

Ce sujet impose implicitement un niveau prescriptif (comment agir sur le marché par-delà la connaissance du consommateur).

4 | Intérêt problématique de l'analyse conjointe de deux concepts

De nombreux sujets impliquent une relation problématique entre deux concepts et on peut exploiter cette relation dans son évidente réalité, mais aussi dans sa limite.

Exemples

« Gestion de l'information et performance de l'entreprise. »

« Gestion du temps de travail et productivité. »

Des sujets ainsi libellés appellent naturellement une analyse relationnelle entre les deux concepts principaux (gestion de l'information et performance de l'entreprise d'une part, gestion du temps de travail et productivité d'autre part).

Exemples dans d'autres domaines (les exemples ci-dessous visent à montrer que la méthode développée dans cet ouvrage

PROBLÉMATIQUE, MODE D'EMPLOI

peut s'appliquer à des registres aussi différents que l'économie, les sciences politiques, la littérature...) :

« Déconcentration et décentralisation. »

De nombreux sujets d'études politiques utilisent cette dualité de concepts propre à favoriser la réflexion : ici, la nature du lien renvoie à des problématiques d'aménagement du territoire et de régulation entre l'état et les collectivités locales.

« L'éloge et le blâme : deux registres de la littérature engagée. »

Bien que ces deux discours littéraires, l'un de louange et l'autre dévalorisant, soient antithétiques, ils sont tous deux des discours de persuasion qui peuvent parfois se rejoindre dans le registre ironique.

« Jésuites et jansénistes : le combat de la souplesse et de la rigueur au XVII^e siècle. »

On peut opposer le laxisme des uns à l'ascétisme des autres pour illustrer une véritable rupture de la pensée à l'aube du siècle des Lumières.

Dans les exemples précédents, les concepts clés sont clairement explicités dans la formulation même du sujet. À défaut de deuxième concept explicite, il

Intérêt problématique de l'analyse...

convient d'en identifier ou d'en proposer un deuxième, généralement implicite, afin d'entrer dans une relation problématique plus simple.

Exemples

« Le management interculturel, un frein à l'internationalisation des entreprises ? »

Derrière le concept de management interculturel, se profile celui de la performance.

Ainsi, là où la formulation d'une problématique consiste souvent à s'interroger autour d'un concept clé, la mise en relation de deux concepts est en soi une problématisation. Étudier conjointement deux concepts permet de relativiser les connaissances et de faire émerger facilement des problématiques, les liens entre concepts devenant l'objet de recherche et de réflexion (d'où l'intérêt de la notion de corrélation entre variables, et au-delà entre concepts, que nous avons abordée plus haut). La problématique n'est alors rien d'autre que la formulation de la nature et de l'étendue de cette (ces) éventuelle(s) relation(s). Inversement, lorsque l'étudiant dispose d'une relative liberté de choix pour une production écrite, il peut très bien en libeller le titre en s'inspirant d'une relation problématique préalablement identifiée entre deux concepts¹.

1. Voir le chapitre 13 : Choix d'un sujet et d'un titre.

PARTIE 2

Problématique : fil conducteur d'une dissertation économique

- 5 ■ Problématique et architecture d'une dissertation économique**
- 6 ■ Formulation d'une problématique et libellé du sujet**
- 7 ■ Problématique, champ disciplinaire et champ lexical**
- 8 ■ Du questionnement tous azimuts à la problématique**
- 9 ■ Savoir identifier et exploiter les paradoxes**
- 10 ■ Problématique et choix d'un plan**
- 11 ■ Savoir conclure : validation de l'axe problématique proposé**

5 | Problématique et architecture d'une dissertation économique

Pour réussir sa dissertation, le travail de problématisation est essentiel et parfois déroutant : en effet, le sujet peut être déjà libellé sous forme d'une question. Mais dans tous les cas, il faut borner le champ de la réflexion, analyser les concepts sous un angle spécifique, voire mettre en perspective des concepts différents et ceci dans un contexte particulier (historique, spatio-temporel, actualité...).

La problématique est au cœur de l'architecture d'une dissertation. Elle doit donc être formulée clairement en introduction, après que les termes et concepts du sujet ont été définis et avant l'annonce d'un plan de développement de l'argumentation par quelques idées forces. Idées forces et idées clés constituent l'armature du travail ; les différentes parties d'un plan gagnent à être formulées sous forme d'idées forces, c'est-à-dire de constats, de propositions, d'hypothèses. Les idées-clés peuvent être des arguments, des éléments théoriques, des exemples concrets.

➔ **Conseil** : Méfiez-vous des tautologies trop souvent rencontrées dans une dissertation. Une tautologie consiste en une redondance, voire une confusion entre la proposition exprimée par la problématique et la démonstration qu'elle implique, si bien que la proposition du locuteur ne puisse être contestée¹. Par exemple, dans un sujet de GRH (gestion des ressources humaines) traitant de compétence et de performance, le lien entre les deux concepts doit être démontré et non pas admis ; comme ce lien est implicite, on risque de l'utiliser comme argument même de la démonstration, comme s'il s'agissait d'un postulat. Or, on ne démontre pas un postulat et une problématique n'est ni un postulat ni même une assertion, mais une proposition sous forme de questionnement. Donc, si vous avez l'impression de « tourner en rond », c'est peut-être que vous avez succombé à cette impasse rhétorique et certainement que votre problématique est mal formulée.

X Remarque : Les exemples cités sont soit libellés sous forme de thématiques générales, soit formulés sous forme de sujets à part entière. Dans ce dernier cas, ils sont mis entre guillemets.

1. Un exemple type est le fameux « 100 % des gagnants ont tenté leur chance... » du Loto.

Problématique et architecture...

Vous trouverez en annexe trois exemples traités de dissertations économiques avec repères méthodologiques et plans détaillés.

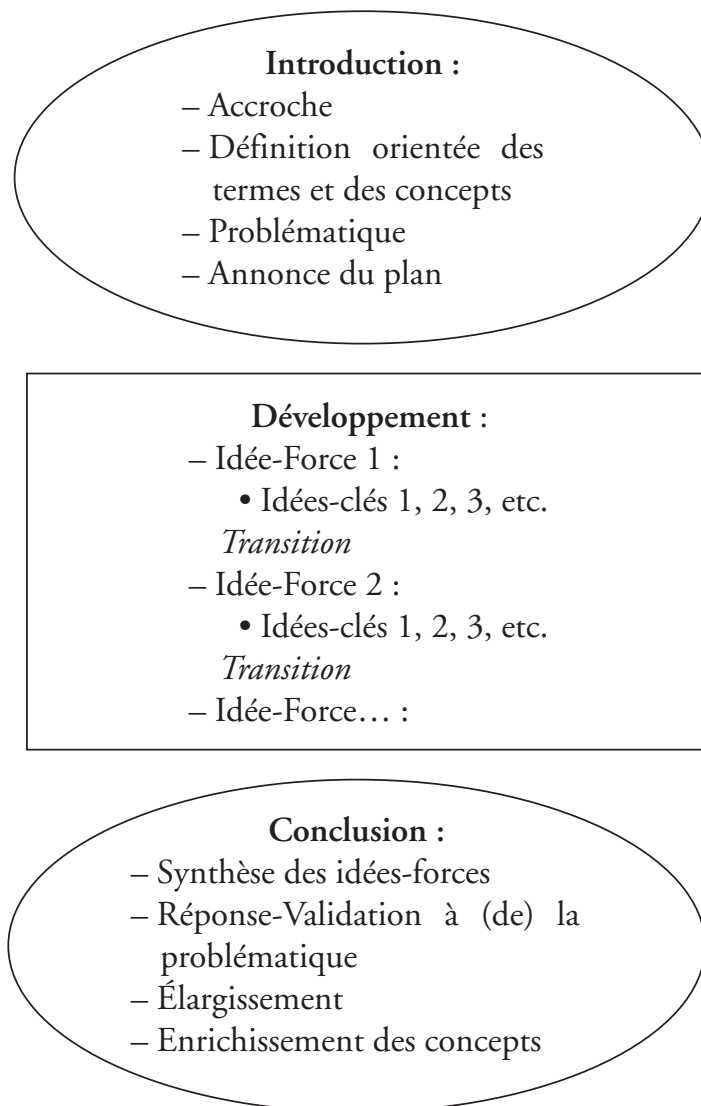


FIGURE 5.1 – SCHÉMA GÉNÉRAL DE LA DISSERTATION

6 Formulation d'une problématique et libellé du sujet

Il convient, dans un premier temps, d'analyser le sujet, en respectant les principales règles méthodologiques de la dissertation économique. Pour cela, il faut passer en revue le champ conceptuel, les aspects spatio-temporel et théorique, ainsi que l'actualité du sujet.

Afin de faciliter la recherche de la problématique et ultérieurement le choix d'un plan cohérent, on distinguera deux libellés types des sujets : ceux qui sont déjà formulés sous forme d'une question (dont le libellé se termine donc logiquement par un point d'interrogation) et les autres. En effet, le champ de recherche problématique est *a priori* plus restreint dans la première formulation, ce qui non seulement facilite l'analyse mais autorise une approche dialectique, c'est-à-dire qui consiste à s'interroger sur la pertinence même de la question telle qu'elle est formulée ; la problématique devra alors préciser la question, par exemple en s'interrogeant sur la qualité du locuteur qui peut être un

PROBLÉMATIQUE : FIL CONDUCTEUR D'UNE DISSERTATION...

manager, un consultant, un partenaire, autant d'acteurs qui n'ont pas la même perception d'une situation donnée.

Exemples

« La sous-traitance peut-elle être une option de gestion de croissance pour l'entreprise ? »

La seule vraie question qui vaille pour l'entreprise est en fait de savoir quelle stratégie de croissance cohérente mettre en œuvre, ce qui exclut de répondre à cette question de manière manichéenne par oui ou par non. Il convient plutôt de traiter en quoi, comment et jusqu'où la sous-traitance peut être un choix stratégique pertinent pour l'entreprise, compte tenu de son environnement et de sa situation du moment. Par ailleurs, les points de vue seront évidemment différents selon que l'on interroge un directeur financier, un consultant ou un prestataire sous-traitant, ce qui constitue autant d'angles de réflexion possibles.

« Concentration des entreprises et compétitivité. »

Ici, la problématique est large et l'approche, qui s'apparente un peu à une ou plusieurs question(s) de cours peut diffici-

lement être de type dialectique mais appelle plutôt une démarche descriptive et explicative, une analyse causale du phénomène de concentration.

Que l'on ne s'y trompe pas pour autant : le correcteur (ou le jury) n'attend pas que l'on décline toutes ses connaissances sur les termes et concepts essentiels du sujet mais plutôt une mise en perspective qui implique donc de les définir autant que possible, de manière relative et ciblée dans un contexte spatial et temporel précis.

1 ■ ANALYSE DU CHAMP CONCEPTUEL _____

Il s'agit de « décortiquer » les concepts pour en faire apparaître les principales acceptions.

Exemple

Le concept de *qualité* : Il peut s'agir de qualité objective (zéro défaut, durabilité du produit par exemple), de qualité subjective (satisfaction perçue par le consommateur), d'un rapport qualité-prix (point de vue du consommateur) ou d'un rapport qualité-coût (point de vue du fabricant).

➔ **Conseil** : Les termes du sujet doivent être passés en revue ; ils ne doivent pas être considérés individuellement mais contextuellement,

PROBLÉMATIQUE : FIL CONDUCTEUR D'UNE DISSERTATION...

c'est-à-dire en tenant compte du libellé du sujet dans sa globalité.

Exemples

« Suffit-il de connaître le consommateur pour agir sur le marché ? »

Il faut analyser globalement les expressions « connaître le consommateur » et « agir sur le marché » qui renvoient aux techniques d'études de marché et de marketing-mix en induisant une relation de finalité problématique possible : connaître le consommateur pour agir sur le marché.

« Qualité ou innovation : quelle priorité pour l'entreprise ? »

L'innovation doit être définie non seulement de manière générique mais aussi relativement à la qualité. Elle est, en effet, souvent porteuse de qualité en termes d'amélioration ou de différenciation ; elle peut même concerner les procédés nécessaires à l'obtention de la qualité (innovations de procédés).

« La gestion du temps dans l'entreprise. »

Ici, la notion d'entreprise doit être approchée en termes d'échéances : confrontée à l'accélération du temps économique,

Formulation d'une problématique et libellé du sujet

l'entreprise est contrainte de gérer non plus des stocks mais des flux de facteurs de production et d'information ; or, la notion de flux intègre un rapport au temps.

« La gestion des ressources humaines face à l'exigence d'efficacité. »

L'entreprise peut être approchée en termes de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire comme une cellule sociale, une communauté de travail.

➔ **Conseil** : Profitez de ce balayage analytique pour proposer une mise à jour des connaissances essentielles à la compréhension et au traitement du sujet.

Exemple

Thématiques de *la concentration d'entreprises* : On peut intégrer dans la réflexion la définition juridique de la concentration d'entreprises qui implique la prise en compte des accords d'entreprises, des partenariats divers qui précèdent souvent une fusion, au-delà donc de la définition stricte d'une concentration.

➔ **Conseil** : Les connecteurs logiques (adverbes, conjonctions, etc.) et autres précisions syntaxiques ont aussi leur importance et ne sont pas neutres dans l'esprit du locuteur. Il convient donc d'en tenir compte en précisant bien le niveau de proposition : « faut-il ? » n'équivaut pas à « peut-on ? » ; ces interrogations peuvent aussi être à l'origine d'erreurs d'interprétation et donc de développements hors sujet.

2 ■ ASPECT SPATIO-TEMPOREL _____

Il convient de vérifier si le sujet limite l'analyse dans l'espace (France, Europe...) et dans le temps (aspect historique du sujet). Même s'il n'impose pas une réflexion spatio-temporelle, il ne faut pas en négliger la portée car elle est souvent pertinente dans l'analyse d'une situation. En effet, en matière d'économie d'entreprise, les conditions d'aboutissement à la situation actuelle ne sont pas fortuites. En d'autres termes, le temps mais aussi l'espace sont souvent des variables à part entière qu'il faut prendre en considération.

➔ **Conseil** : Chaque fois que la réponse à un questionnement est évolutive dans le temps et qu'il est possible d'identifier un « avant » et un « après » par rapport à une date clé, vous pour-

Formulation d'une problématique et libellé du sujet

rez choisir un axe d'analyse chronologique ; pensez également à d'éventuelles comparaisons entre pays (aspect spatial).

Exemples

Thématique des *nouvelles technologies* :
L'arrivée d'Internet au début des années quatre-vingt-dix a bouleversé la donne des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication).

Thématique du *développement durable* :
On peut opposer développement au sens socio-économique classique et développement durable par rapport à la date d'émergence de ce concept (le rapport Brundtland en 1987 ajoute une exigence environnementale à la notion de développement).

« La gestion du temps de travail dans l'entreprise. »

On peut d'une part se livrer à des comparaisons entre les pays d'une même zone économique comme l'Union européenne par exemple, mais aussi entre les différentes zones à l'échelle mondiale en termes de modèles socio-économiques. D'autre part, l'application du dispositif des 35 heures en 2000-2002 a créé une vraie rupture, en ce

sens que la réduction du temps de travail n'est plus désormais la résultante des gains de productivité.

3 ■ ASPECT THÉORIQUE

De nombreux sujets, en particulier en macro-économie, sont libellés en termes de propositions théoriques plus ou moins explicites, en référence à des écoles de pensée. Mais d'une manière générale, la plupart des sujets impliquent une déclinaison de connaissances disciplinaires et l'explicitation de connaissances théoriques.

➔ **Conseil** : Efforcez-vous de toujours recenser les approches théoriques disponibles et les recherches conduites sur le sujet. Ces éléments pourront être utilisés, de manière non exhaustive, dans le développement de l'exposé et apporteront un éclairage pertinent à la lisière des champs macro-économique et micro-économique.

Exemples

« Mondialisation et avantage comparatif. »

Ici, la problématique peut être une simple reformulation du sujet sous une forme interrogative : « En quoi la mondialisation

respecte-t-elle la théorie de l'avantage comparatif? ». Le sujet pourrait d'ailleurs tout aussi bien être formulé sous cette forme préproblématisée.

« L'entreprise confrontée à la mondialisation. »

On peut difficilement faire l'impasse d'une analyse de la mondialisation en termes d'opportunités comme autant d'avantages compétitifs potentiels, ce qui renvoie à la théorie évoquée ci-dessus.

X Remarque : Certaines épreuves orales de concours consistent en des exposés sur des sujets imposés. La méthodologie est alors la même que pour la dissertation, bien que l'exercice oral impose un développement plus succinct des idées et des arguments.

➔ **Conseil :** Dans le cas d'une prestation orale, ne cherchez pas à en faire trop en évoquant des concepts théoriques que vous maîtrisez mal ; en d'autres termes, ne prêtez pas le flanc à des questions auxquelles vous n'auriez pas la réponse. Un jury peut légitimement vous faire le reproche de ne pas savoir appliquer une théorie à une situation d'actualité (par exemple, expliquer l'évolution du cours des devises) parce

PROBLÉMATIQUE : FIL CONDUCTEUR D'UNE DISSERTATION...

que cela relève du simple contrôle de connaissances ; en revanche, il sera, en général, attentif à une démarche inductive faite d'exemples pertinents qui peuvent ou non corroborer une théorie même mal maîtrisée.

4 ■ ACTUALITÉ DU SUJET _____

C'est un point essentiel soit pour introduire le sujet (accroche), soit pour illustrer les idées développées tout au long de la copie.

➔ **Conseil** : Les exemples d'actualité ainsi que les citations sont bienvenus, mais prenez garde à en user avec pertinence et modération.

7 | Problématique, champ disciplinaire et champ lexical

1 ■ PROBLÉMATIQUE ET CHAMP DISCIPLINAIRE

Il va de soi que la problématique doit être définie dans une thématique donnée ; elle peut néanmoins être abordée selon différents axes qui se recoupent plus ou moins (voir les sujets traités en annexes). Elle relève d'un choix restreint mais bien réel, qui exprime à la fois le degré de liberté dont jouit le locuteur par rapport au libellé du sujet et l'axe de réflexion choisi.

Exemple

« L'individualisation de la rémunération dans les pratiques salariales. »

Dans une thématique économique, on peut traiter le sujet soit sous l'angle macro-économique (analyse des liens entre le coût du travail, le revenu, la flexibilité sala-

riale et l'emploi), soit sous l'angle micro-économique (contraintes et conséquences pour l'entreprise), soit enfin sous l'angle méso-économique (analyse sectorielle, conventions collectives, etc.). D'autres thématiques (juridique, sociologique...) appellent d'autres approches (textes en vigueur et évolution du dispositif réglementaire, conséquences sur les relations de l'homme au travail...). Le plus souvent, la thématique s'impose par la nature du travail demandé et le cadre pédagogique dans lequel il s'inscrit (par exemple, un cours d'économie d'entreprise impose une approche micro-économique).

→ **Conseil** : Une fois la thématique circonscrite, gardez pour votre conclusion les considérations relevant de thématiques alternatives ou complémentaires ; elles nourriront l'élargissement du débat ouvert par le sujet.

2 ■ PROBLÉMATIQUE ET CHAMP LEXICAL _____

Dans un souci d'exhaustivité, et éventuellement en relation avec les différentes acceptations d'un concept, on pourra s'intéresser au champ lexical, c'est-à-dire à l'ensemble de mots se rapportant à un même thème.

Exemple

« Le temps en gestion. »

Si l'on balaye le champ lexical du temps, on va découvrir des axes de développement possibles en termes d'échéance, de délai de livraison, de réactivité (par exemple, la notion de juste à temps), de date (par exemple, la date de péremption de produits alimentaires), etc.

8

Du questionnement tous azimuts à la problématique

Il ne faut pas hésiter à lister toutes les questions qui viennent à l'esprit et qui sont en prise avec le sujet ; certaines de ces questions pourront apparaître comme autant de problématiques possibles ; aussi ne faut-il pas s'arrêter au premier questionnement pertinent formulé mais bien exploiter le sujet « à la marge ».

Exemple

« Les spécificités de gestion des petites et moyennes entreprises. »

- La taille d'une organisation est-elle un facteur clé de sa performance ?
- Existe-t-il une taille optimale pour chaque entreprise ?
- La taille critique : mythe ou réalité ?
- Peut-on proposer un modèle de gestion pour la PME ?

PROBLÉMATIQUE : FIL CONDUCTEUR D'UNE DISSERTATION...

- Les effets de dimension pour l'entreprise : réalités et limites.

On peut aussi utiliser une technique inspirée des méthodes de résolution de problèmes, souvent dénommée par son appellation mnémotechnique, QQQQC, et qui recouvre les interrogations suivantes :

- Quoi : quel est le problème posé ?
- Qui : qui est concerné par le problème ?
- Où : où se pose-t-il (quel est le théâtre des opérations) ?
- Quand : quand se pose-t-il (quelles sont les circonstances d'occurrence du problème) ?
- Comment : comment se manifeste-t-il (quels en sont les symptômes) ?

À cette déclinaison des questions auxquelles on ne peut d'ailleurs répondre de façon exhaustive, il faut ajouter une rapide analyse causale du problème censée répondre à la question « Pourquoi se pose-t-il à nous ? » (sous-entendu : avec tant d'acuité compte tenu, par exemple, de l'actualité récurrente du sujet).

➔ **Conseil** : N'hésitez pas à élargir le champ de questionnement. La question clé de la problématique surgira de la récurrence ou de la redondance des questions ainsi identifiées. La formulation de la problématique ne consistera plus alors qu'en une synthèse orientée des

Du questionnement tous azimuts à la problématique

questionnements, en ce sens qu'elle annoncera au correcteur les axes de réflexion jugés prioritaires. Toutes les questions clés identifiées pourront être développées comme autant d'arguments et donc d'idées clés dans la démonstration.

X Remarque : Parfois (en particulier lors d'épreuves de concours), le sujet est complété par des documents supports (articles de presse, etc.). Cette démarche de balayage analytique s'avère alors particulièrement efficace pour ne pas sombrer dans un travail exclusif de synthèse (voire de résumé) des documents proposés. On peut même, dans ce cas, n'en prendre connaissance qu'après avoir commencé à analyser sommairement le sujet.

9 | Savoir identifier et exploiter les paradoxes

Souvent, la problématique peut être le reflet d'une situation paradoxale qu'il est très utile d'identifier.

Exemples

« Les spécificités de gestion des petites et moyennes entreprises. »

Il s'agit de s'interroger sur le « mystère » de la réussite des PME (malgré un taux de pérennité assez faible : la moitié des entreprises nouvellement créées ne survivant pas au-delà de cinq ans), alors même que l'on déplore les insuffisances de gestion de ces entreprises, pour évoquer un hypothétique modèle de gestion des petites et moyennes entreprises.

Paradoxe de l'innovation : face à la versatilité du consommateur, l'entreprise doit apporter des délais de réponse très courts,

alors que l'innovation entraîne forcément des délais de recherche-développement conséquents. Les projets les plus porteurs sont souvent les plus risqués et le fait de PME sous-capitalisées : le capital-risque peut être précisément une réponse possible à ce paradoxe.

Paradoxe de la stratégie : alors même que l'entreprise doit être capable de s'adapter rapidement à toutes les modifications de l'environnement (réactivité), voire d'anticiper sur l'évolution des marchés (proactivité), leur volatilité croissante compromet la définition de nouveaux axes de développement et la mise en œuvre des actions à mener.

Paradoxe de la propriété intellectuelle : les brevets, qui sont censés protéger l'innovation, verrouillent temporairement la création dans un domaine précis, au détriment de la recherche d'autres acteurs concurrents réels ou potentiels ; au niveau macroéconomique, cela peut même grever le développement de certains pays et contribuer à aggraver le déséquilibre Nord-Sud.

10 | Problématique et choix d'un plan

L'efficacité d'une problématique est autant liée à l'enchaînement des idées qu'à leur contenu ; il est donc essentiel de proposer un plan conforme à l'ambition problématique. Le plan constitue l'architecture d'une production écrite, les connaissances disciplinaires n'étant que des matériaux. Or chacun sait qu'il ne suffit pas d'avoir de bons matériaux pour construire un bel édifice... La problématique est pour un projet rédactionnel ce que le ciment est à un projet de construction et, dans les deux cas, le plan doit en révéler toute la richesse et l'originalité. Plan et problématique sont les deux conditions d'une bonne valeur ajoutée rédactionnelle.

Tant en termes de contenu que de valeur ajoutée rédactionnelle, le point clé est sans nul doute la cohérence entre le libellé du titre, une problématique clairement explicitée, un plan adapté pour tenter d'y répondre et des idées pertinentes pour l'argumentation. On a donc le triptyque libellé-

PROBLÉMATIQUE : FIL CONDUCTEUR D'UNE DISSERTATION...

problématique-plan que l'on peut représenter par un triangle de cohérence (figure 10.1).

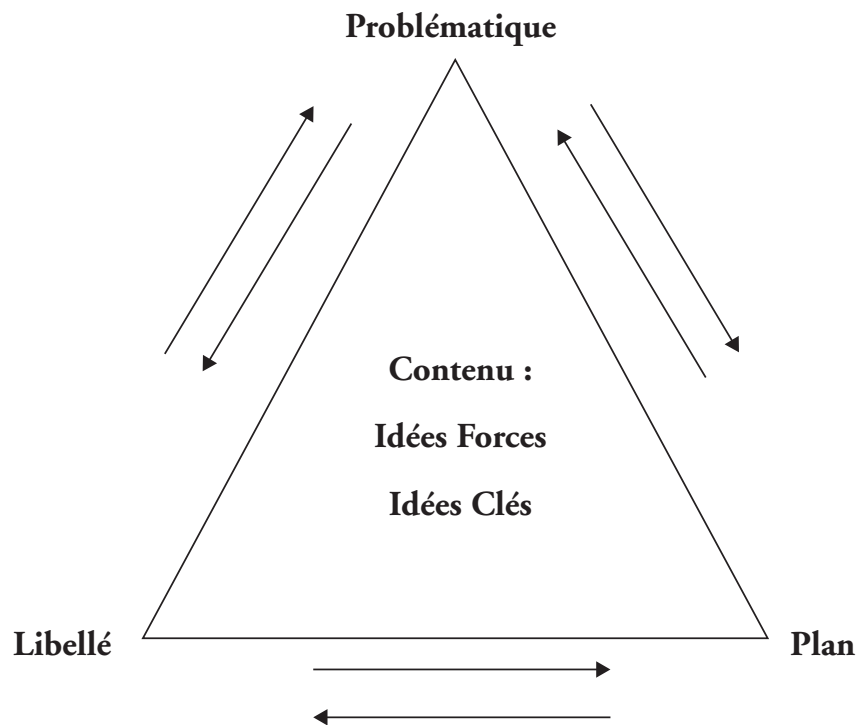


FIGURE 10.1 – LE TRIANGLE DE COHÉRENCE

➔ **Conseils :**

- Ne confondez pas annonce du plan et formulation de la problématique, qui doit figurer en introduction avant même l'annonce du plan. Une problématique peut être abordée selon des plans bien différents, ce qui augmente, d'ailleurs, le degré de liberté du rédacteur. Ce dernier a un choix relatif entre plusieurs approches possibles en exploitant le travail d'analyse

Problématique et choix d'un plan

fécond en axes de réflexion (voir le chapitre 6 : Formulation d'une problématique et libellé du sujet). Plan et problématique doivent alors se conforter mutuellement : une problématique peut être précisée sinon reformulée parce que l'on aura choisi de traiter un plan plutôt qu'un autre.

- Exploitez les questions qui sous-tendent le sujet et qui peuvent être reprises comme autant d'idées forces et d'idées clés : les titres des parties et des sous-parties seront exprimés sous forme d'idées forces, tandis que les idées clés seront les principaux arguments développés, le tout permettant de produire un plan détaillé puis un texte homogène.
- Pensez votre dissertation comme un article de presse (les titres donnent envie d'en savoir plus) sans sacrifier pour autant à un style exagérément accrocheur ; d'où l'intérêt d'une architecture basée sur les idées forces et une formulation problématisée des titres en lien constant avec la problématique.

1 ■ NOMBRE DE PARTIES _____

La dissertation économique, tout comme l'exposé, s'accommode fort bien de deux parties car le schéma d'organisation de la réflexion n'est pas du

type : thèse, antithèse, synthèse. En effet, il ne s'agit pas de prendre le contre-pied exact, dans une partie donnée, de ce qui a été précédemment explicité, cette vision manichéenne s'accommodant mal des problématiques complexes d'entreprises ; pour autant, une troisième partie peut parfaitement trouver sa place, en particulier lorsque le sujet est très général et qu'il peut donc supporter toute une première partie descriptive. Pour prendre une image juridique, on n'instruit pas ici à charge et à décharge, l'instruction et la plaidoirie étant simultanées. Pour autant, une troisième partie peut parfaitement trouver sa place, en particulier lorsque le sujet est très général et qu'il peut donc supporter toute une première partie descriptive. En effet, plus on est près des concepts bruts et plus il est possible, et acceptable, de consacrer toute une partie à leur explicitation et de proposer un plan en trois parties.

2 ■ CHOIX D'UN PLAN _____

Comme nous l'avons déjà indiqué, une problématique peut être développée selon plusieurs plans.

➔ **Conseil :**

- Sauf dans le cas d'un sujet complexe nécessitant une approche progressive (voir *infra*), évitez de consacrer la première partie de votre plan à l'explicitation des concepts

Problématique et choix d'un plan

qui doit figurer en introduction. Celle-ci supportera donc d'être parfois assez longue mais c'est la condition pour consacrer l'essentiel du développement au traitement de la problématique proposée.

- Efforcez-vous de rechercher plusieurs plans possibles et retenez celui qui vous semble le plus riche en idées clés.

Nous rappelons ci-après une typologie sommaire des différents types de plans¹ avant que de proposer des approches types pour des thématiques récurrentes. Quand elles sont clairement identifiées, les différentes parties de plan sont matérialisées sous la forme (I), (II)...

X Remarque : Cette longue partie vaut à la fois pour la dissertation, la production de dossiers, de mémoires... Nous nous contenterons donc dans la troisième partie de donner des exemples adaptés à la situation rédactionnelle concernée.

1. Nous avons repris la typologie proposée par Jean Étienne et René Revol (*La Dissertation économique*, Armand Colin, 2002), que nous avons appliquée à des sujets microéconomiques, conformément à la philosophie générale de l'ouvrage.

2.1 ■ Plan « inventaire »

Dans ce type de plan, on recherche l'exhaustivité, par exemple, en développant les trois niveaux : caractérisation du phénomène/causes du phénomène/conséquences du phénomène ; on remarquera que cette analyse recoupe souvent le schéma descriptif/explicatif/prescriptif explicité plus haut. Cette approche permet de développer un concept dans son intégralité.

Exemple

« L'individualisation de la rémunération dans les pratiques salariales. »

On pourra d'abord décrire le phénomène comme une tendance des pratiques actuelles (I) avant de traiter des causes (II) et des conséquences (III).

2.2 ■ Plan par subdivision de concept

Ce type de plan est particulièrement bien adapté aux situations monoconceptuelles. L'identification de plusieurs dimensions d'un concept est en général assez aisée, parfois même immédiate. Elle relève, de toute façon, de l'analyse détaillée précédemment dans la méthodologie (voir le chapitre 6 : Formulation d'une problématique et libellé du sujet). Cette approche permet de traiter à la fois des thèmes génériques et des sujets complexes.

Exemples

Thématiques de l'innovation : on peut utiliser comme base de plan la typologie de l'innovation : Innovation de produits (I)
Innovation de procédés (II).

« L'évolution fonctionnelle des entreprises. »

L'entreprise est une organisation qui évolue ; cette évolution se manifeste au sein de chaque fonction d'une part et en termes d'importance relative des différentes fonctions et d'émergence de nouvelles fonctions d'autre part (logistique, veille stratégique...). On pourra donc traiter ces deux niveaux respectifs d'évolution de l'organisation d'une entreprise : évolution verticale, au sein d'une même fonction (I)/ évolution horizontale, au niveau de toute l'entreprise, émergence du concept de « réingéniering » (II).

➔ **Conseil** : Parfois, la dichotomie apparaît dans le libellé même du sujet. Rien n'empêche alors d'exploiter la subdivision qui semble s'imposer, mais pensez à sortir d'une approche simpliste en précisant bien les niveaux d'analyse en termes d'idées forces.

Exemples

« Le réseau, support d'information ou d'organisation ? »

L'entreprise-réseau est basée sur le partage de l'information (I), ce qui implique souvent la mise en place d'une entité organisationnelle à part entière : le système d'information (II).

« Formation continue : contraintes et atouts pour l'entreprise. »

- Idée force 1 : la formation implique des contraintes à la fois internes et externes (I).
- Idée force 2 : de la contrainte à l'avantage compétitif, un enjeu de retour sur investissement (II).

« Place de l'entreprise dans la société : constat et perspectives¹. »

- Idée force 1 : au terme de la révolution industrielle, entreprise et société forment un réseau d'échanges permanents. (I)
- Idée force 2 : cette situation préfigure pour le ^{xxi}^e siècle une entreprise devant se fondre dans un projet de société. (II)

1. Ce sujet est traité dans l'ouvrage du même auteur : Frécon G., *Méthodologie de la dissertation économique*, PUL, 1997.

2.3 ■ Plan par opposition de catégories

Ce type de plan est également bien adapté aux situations monoconceptuelles. La distinction entre des situations tranchées permet une approche dichotomique. Voici quelques dichotomies fréquemment utilisables dans le champ économique.

- Analyse interne/analyse externe

Exemple

L'éthique concerne à la fois la gestion interne des facteurs de production (I) et les conséquences externes des décisions et des actions de l'entreprise sur son environnement (II).

- Démarche réactive (subie)/démarche proactive (souhaitée)

Exemple

La délocalisation peut être la condition de survie d'une entreprise (I) mais aussi, de façon plus ambitieuse, un rééquilibrage stratégique des différentes activités de l'entreprise (II).

PROBLÉMATIQUE : FIL CONDUCTEUR D'UNE DISSERTATION...

- Les PME/les grandes entreprises

Exemple

Les problématiques d'innovation, de gestion financière, de gouvernance sont souvent radicalement différentes selon la taille et la culture de l'entreprise (il convient toutefois de distinguer les « vraies » PME des filiales de groupes multinationaux).

- Biens/services

Exemple

L'e-commerce concerne tous les produits (I) mais l'immatérialité des services démultiplie les possibilités de prestations en ligne.
(II)

- Analyse conjoncturelle/structurelle

Exemples

Les politiques économiques peuvent toujours faire l'objet de cette double analyse. Dans l'entreprise, *les problèmes d'éthique* peuvent être abordés à la fois comme des opportunités de marché liées à la « mode de l'éthique et du développement durable » mais aussi comme un changement en profondeur des pratiques et des modes de fonctionnement.

- Analyse de l'offre/analyse de la demande

Exemple

Les thématiques se rapportant aux marchés, tant au plan macro-économique qu'à celui de l'entreprise (études d'un marché...) peuvent être abordées à ces deux niveaux.

- Niveau quantitatif/niveau qualitatif

Exemple

Le développement peut se mesurer à l'aide d'indices (I) mais c'est aussi un phénomène qualitatif qui peut être analysé en termes culturels, par exemple (II).

- Analyse en termes de stock/analyse en termes de flux

Exemple

Les données démographiques, économiques (le PIB, le chômage...) peuvent avantageusement être abordées en termes de flux et (ou) de stocks.

La gestion du temps peut être abordée soit comme la gestion de stocks de ressources (la plupart des ressources peuvent être mesurées en équivalent temps, ce qui renvoie aux problèmes de délais), soit comme la gestion des flux de facteurs de

production (ce qui renvoie aux problèmes logistiques et de réactivité de l'entreprise).

- Analyse B2B/Analyse B2C

Exemple

Le commerce électronique concerne deux situations fondamentalement différentes selon que l'on traite des relations entre entreprises (B2B : *Business to Business*) ou des relations d'une entreprise avec le consommateur final (B2C : *Business to Consumer*).

2.4 ■ Plan typologique

Cette approche consiste à analyser le phénomène ou le concept sous différents angles ou points de vue.

X Remarque : Les différents angles d'analyse peuvent parfois être imposés.

Exemples

« Les spécificités de gestion des PME. »

On développera successivement les spécificités en termes de contraintes puis d'avantages compétitifs.

Exemple

« Enjeux et risques de la croissance pour l'entreprise. »

La croissance peut être envisagée comme un risque car elle nécessite des engagements financiers, mais ce n'est qu'un des enjeux relativement aux objectifs de l'entreprise (part de marché, rentabilité, etc.).

2.5 ■ Plan dialectique

Le plan de type dialectique nous renvoie à la dissertation de nos années de lycées, la progression de la pensée se faisant sur le schéma : thèse/antithèse/synthèse.

Mais l'approche est faussement dialectique car elle consiste, le plus souvent, en une remise en question de la proposition contenue dans le sujet, sous la forme d'un « oui mais », en deux temps : d'abord, on argumente sur le bien-fondé de la proposition avant d'en reformuler une nouvelle considérée plus pertinente, plus précise ou plus exhaustive.

Exemples

« Suffit-il de connaître le consommateur pour agir sur le marché ? »

Il est nécessaire de connaître le consommateur pour agir efficacement (I) mais le vrai problème réside dans la mise en place d'une veille mercatique et dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie commerciale à tous les niveaux du marketing-mix (II). On peut aussi reprendre le libellé de la question de façon plus pertinente : « Doit-on arbitrer entre rentabilité et chiffre d'affaires ? », et proposer cet axe de développement, au moins dans une des parties.

« Peut-on arbitrer entre rentabilité et chiffre d'affaires ? »

On peut opposer les différents niveaux de rentabilité (économique, financière) (I) mais la question de fond consiste, pour l'entreprise, à définir des objectifs cohérents aux différents niveaux de son exploitation (II).

« L'entreprise qui innove doit-elle opter pour une distribution directe de ses produits ? »

L'entreprise peut (ou doit) choisir le canal de distribution le mieux adapté pour assurer la réussite du lancement d'un produit nouveau (I) mais elle doit surtout s'atta-

cher à mettre en place et pérenniser un partenariat fabricant-distributeur (II).

« L'organisation peut-elle être un facteur de développement pour l'entreprise ? »

On pourra traiter d'abord les liens entre organisation et développement (I) puis aborder la notion de développement intégré en termes de performance de l'organisation (II).

2.6 ■ Plan interactif

Dès que le sujet met en perspective deux concepts, il convient d'analyser les relations, corrélations, interactions identifiables dans leur importance et dans leurs limites. On rappelle que ces relations sont au cœur de la problématique dans ce type de sujet.

Exemples

« Innovation et compétitivité. »

On constate des effets réciproques entre les deux concepts : l'innovation est un facteur important de compétitivité (I) qui en retour dégage des ressources permettant un meilleur investissement en recherche et développement (II).

« Normalisation et qualité. »

D'une part, la normalisation est un gage de qualité (I) ; d'autre part, la qualité revendique la reconnaissance par la norme (II).

➔ **Conseil** : Ne vous limitez pas forcément à une approche simpliste qui consiste à traiter les deux aspects symétriques de la relation entre concepts. On peut très bien privilégier une approche mixte, c'est-à-dire traiter cette relation en deux sous-parties d'une même partie et aborder un autre aspect dans une deuxième partie.

Exemples

« Concentration des entreprises et compétitivité. »

On peut analyser les effets de dimension liés à la concentration d'entreprises sur la compétitivité globale d'un groupe (I.1) et en retour analyser la compétitivité en termes d'attractivité dans des opérations de concentration (OPA, par exemple) (I.2). Une deuxième partie pourrait alors être consacrée aux problèmes de domination et de leadership sur un marché (II).

« Croissance et emploi dans les pays développés. »

On analysera d'abord les relations et corrélations entre croissance et emplois (I). Puis on procédera à une analyse prospective du contenu de la croissance en emplois (quelle croissance pour quels emplois ?) (II).

➔ **Conseil** : Beaucoup de sujets traitant d'économie d'entreprise ont un versant managérial ou stratégique. Il est judicieux d'y consacrer une partie, en général la dernière, de manière à élargir le débat dans une logique quasi dialectique.

Exemple

« Gestion financière et prise de décision. »

La gestion financière est un outil privilégié d'aide à la décision pour le court terme comme pour le long terme (I). Mais la décision est l'essence même du management dont l'objet est aussi de pallier les insuffisances des techniques de gestion (II).

« Enjeux et risques de la croissance pour l'entreprise. »

- Idée force 1 : la croissance en termes d'enjeux, de risques, de limites... (I).
- Idée force 2 : la croissance maîtrisée, un défi stratégique (II).

2.7 ■ Plan comparatif

La recherche de dualité procède ici par l'exploitation des différences, des points communs, des convergences.

Exemple

« Innovation ou différenciation : quelle politique de produit pour l'entreprise ? »

La différenciation procède de l'innovation (I) mais les deux stratégies sont souvent exclusives selon la nature des produits (II).

2.8 ■ Plan progressif

Cette approche permet de traiter des sujets complexes en procédant par étapes. Elle rejoint l'approche de type « inventaire » par la recherche d'exhaustivité qu'elle implique.

Exemple

« L'évaluation des retombées sociales de la performance dans les économies développées. »

Il convient d'abord d'explicitier le concept de performance (I), d'analyser ensuite les moyens de l'évaluer (II) et enfin de livrer des données comparatives entre les principaux pays développés (III).

2.9 ■ Plan chronologique

Il s'agit d'exploiter l'aspect temporel imposé ou implicite du sujet (voir le chapitre 6 : Formulation d'une problématique et libellé du sujet).

Exemples

« Marketing et environnement économique. »

On peut distinguer les pratiques mercatiques dans un environnement de croissance fordiste (I) et les réponses mercatiques de l'entreprise à un environnement turbulent et une économie mondialisée (II), respectivement en deçà et au-delà de la fin des Trente glorieuses.

« Gestion financière et prise de décision. »

- Idée force 1 : La gestion financière n'occupe-t-elle pas une place historiquement disproportionnée dans le processus décisionnel ? (I).

- Idée force 2 : les conséquences managériales de la financiarisation de l'économie depuis les années quatre-vingt (II).

« Le commerce électronique. »

- Idée force 1 : la révolution Internet.

PROBLÉMATIQUE : FIL CONDUCTEUR D'UNE DISSERTATION...

- Idée force 2 : les perspectives depuis l'avènement du haut débit.

Pour conclure sur cette partie concernant le choix d'un plan, vous aurez remarqué qu'il existe des sujets types auxquels on peut appliquer des plans types. Cette correspondance reste cependant empirique et il convient de toujours laisser le champ libre l'originalité.

11

Savoir conclure : validation de l'axe problématique proposé

Une conclusion doit être à la fois une synthèse des idées-forces en réponse à la problématique proposée, ce qui du même coup permet de la valider, un élargissement (vers d'autres thématiques et champs de réflexion) et si possible un enrichissement des concepts développés. « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement », affirmait Boileau ; mais répondre à une problématique permet, en effet, en retour, d'enrichir les concepts et de faire émerger de nouveaux questionnements¹.

Exemple d'élargissement

Les problématiques de *délocalisation* : les délocalisations sont souvent tenues pour responsables de la montée du chômage dans les pays développés. Mais elles

1. Au-delà des exemples ci-après, nous renvoyons le lecteur aux conclusions des sujets corrigés figurant en fin d'ouvrage.

peuvent aussi contribuer à amorcer un cycle de développement dans les pays d'accueil et réduire ainsi les déséquilibres Nord-Sud. Dans ce contexte, le rôle des pouvoirs publics est d'anticiper et d'accompagner les restructurations économiques : il s'agit là d'élargissements vers des thématiques sociologiques et de développement durable.

Exemples d'enrichissement de concept

Le concept de *délocalisation* : localisations et délocalisations peuvent être analysées en termes d'aménagement du territoire, l'entreprise étant au cœur d'un réseau régional de compétences à vocation mondiale.

Le concept de *nationalité d'entreprise* : la nationalité d'une entreprise peut être redéfinie en termes de gouvernance et de responsabilité sociale, en relation avec la culture et les valeurs de sa base nationale. Elle peut susciter un patriotisme économique de type nouveau, qui s'exprime par la capacité à promouvoir une stratégie de développement partagée par toutes les parties prenantes.

Le concept de *marque*¹ : la marque n'est pas seulement la signature de l'entreprise : elle peut être un puissant outil fédérateur de gestion des ressources humaines pour asseoir sa notoriété et mobiliser toutes les énergies afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Le concept de *management* : on peut parler désormais d'efficience managériale. Le concept d'entreprise intelligente se précise, qui met en place un nouveau fonctionnement organisationnel d'acquisition et d'élaboration collective des compétences et qui relève du *knowledge management*.

Le concept de *mercatique* : la mercatique s'ouvre à de nouveaux champs d'intérêt du consommateur, en particulier vers des considérations de développement durable, de commerce équitable, d'éthique. D'où l'émergence d'une notion nouvelle : la markéthique ou marketing sociétal.

1. Voir le sujet 3 traité en partie 5.

PARTIE 3

Problématique : valeur ajoutée d'un dossier, d'un mémoire ou d'un rapport de stage

- 12 ■ Démarche problématique : du questionnement général au cas d'espèce**
- 13 ■ Choix d'un sujet et d'un titre : intérêt problématique d'une production écrite**
- 14 ■ Choix d'un plan**
- 15 ■ Problématique d'entreprise et vécu du stagiaire**

12

Démarche problématique : du questionnement général au cas d'espèce

Dans ce type de travail, le champ problématique est, en général, beaucoup plus restreint car il s'inspire d'une situation prégnante qui force le questionnement. Un mémoire consiste à rendre compte d'une mission en entreprise, en termes de problématique, en mobilisant des connaissances académiques. Au-delà d'une problématique explicite et d'un contenu riche en réflexion et en expérience, un bon mémoire respecte les règles typographiques et de présentation (renvois de bas de page, sommaire, bibliographie, webographie...), et propose une démarche cohérente qui s'apparente parfois à un véritable travail de recherche.

X Remarque : Un travail de recherche peut être abordé de deux façons :

- une approche hypothético-déductive, la plus fréquente, qui consiste à valider des hypothèses par l'observation ;

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER...

- une approche inductive qui part de l'observation pour émettre ou préciser des hypothèses.

La démarche qui nous intéresse ici est certes moins ambitieuse que celle du chercheur, mais la progression dans l'argumentation peut néanmoins s'inspirer de ces deux approches au cas par cas ; ainsi en va-t-il des aspects théoriques en relation avec un dossier et avec une problématique. Par ailleurs, il est bon de rappeler que certaines règles (typographiques¹ ou de référencement bibliographique, par exemple) sont communes à la plupart des situations rédactionnelles.

La démarche problématique est de type heuristique : on doit focaliser sur un point particulier à partir d'un questionnement plus général selon l'image classique de l'entonnoir.

➔ **Conseil** : Hiérarchisez les éléments du titre en allant du problème général au cas particulier de l'entreprise.

Exemple dans le secteur de la logistique

L'élargissement de l'Union européenne : contraintes et opportunités pour les entreprises de transport routier.

Exemple de l'entreprise X.

1. À consulter : *Règles typographiques de base pour la présentation d'un document*, Centre national de la recherche scientifique, Délégation aux systèmes d'information.

13

Choix d'un sujet et d'un titre : intérêt problématique d'une production écrite

Ici, la logique du travail est inversée par rapport à celle de la dissertation : il s'agit de formuler un titre à partir d'une situation fictive ou réelle que l'on a pu partager, par exemple, à l'occasion d'un stage en entreprise.

La plupart des travaux concernés sont de nature exploratoire, c'est-à-dire qu'ils visent à explorer un concept dans une situation donnée. Les thématiques sont donc assez générales, récurrentes et sujettes à des effets de mode assez prononcés. Ainsi, aujourd'hui, on s'intéresse beaucoup à l'éthique, à l'intelligence économique, à la gouvernance, etc. Toutes ces thématiques demandent donc à être problématisées, sinon l'exposé se limitera à une déclinaison de connaissances formalisées peu structurées ; il n'est que de voir le nombre de références proposées par les moteurs de recherche sur Internet lorsque celle-ci ne porte que sur un seul mot-clé. La problématique est à la réflexion ce que la recherche avancée est à la navigation sur Internet : par le

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER...

même effet heuristique, elle permet de délimiter un champ d'analyse plus restreint et plus producteur de sens.

Un titre ne doit pas être formulé à l'identique de la problématique mais il doit néanmoins induire le questionnement du lecteur ou du correcteur. Insistons sur le fait qu'un titre « pré-problématisé » est toujours mieux perçu par le correcteur qu'un simple « rapport de stage de M. ou Mlle Untel ». Les exemples qui suivent sont tous formulés dans le respect de cette exigence.

➔ **Conseil** : Si vous devez produire un dossier sur un thème très général, libellez le sujet en termes de problématique implicite. Attention, toutefois, à ce que cette promesse d'enjeu intellectuel soit tenue : si vous êtes « hors-problématique », vous donnerez le sentiment que votre approche n'est qu'une coquille vide et le correcteur, ou le jury, ne vous pardonnera pas de ne pas respecter l'approche que vous avez vous-même proposée. Vous risquez même de sombrer complètement dans le hors-sujet.

Exemples

« Vers un nouvel ordre éthique : le développement durable. »

« La recherche et développement, un enjeu de compétitivité pour l'entreprise. »

Choix d'un sujet et d'un titre : intérêt...

« La formation : des contraintes, des atouts. »

« Le microcrédit : booster de projets. »

« L'e-commerce : la distribution du futur. »

« La création d'entreprise, une idée, une volonté. »

Ou encore :

« La création d'entreprise : une réalité de marché, un enjeu de localisation. »

« Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) : l'entreprise à l'ère du virtuel. »

« Le management interculturel : des contraintes à identifier et à comprendre. »

« Mondialisation et nationalité des entreprises : quelle stratégie pour une internationalisation non "identicide" ? »

➔ **Conseils :**

- Imaginez votre rapport classé dans une bibliothèque et que l'on aurait envie de parcourir à la seule lecture du titre accrocheur figurant sur la tranche et non pas comme le « banal » rapport de stage de M. ou Mlle X dans l'entreprise Y du tant au tant.

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER...

- Pensez votre dossier comme si vous deviez le présenter, à l'occasion d'une conférence, à un auditoire ciblé et intéressé *a priori* par le thème qui y serait débattu, et non par le récit d'une expérience personnelle en entreprise. Ainsi le thème « les PME face à la contrefaçon : un enjeu de notoriété et de compétitivité » attirerait naturellement un public de petites entreprises confrontées à ce problème.
- Pensez également à un article de presse dont le chapeau révèle l'intérêt sous-jacent du contenu et invite ardemment à la lecture.

Exemples

À propos des délocalisations : « Localisation, délocalisation, quels choix pour l'entreprise ? »

Cette formulation est riche car elle est « pré-problématisée » en termes d'arbitrages entre ce qui doit être délocalisé et ce qui ne peut pas ou ne doit pas l'être, pour des raisons de stratégie (offensive ou défensive, selon les cas).

*Exemples de rapports de stage d'un Master¹
de rédaction professionnelle :*

Dans ce contexte particulier, il convient de proposer une problématique en termes de contraintes rédactionnelles, eu égard à l'univers professionnel concerné.

X Remarque : On peut jouer sur la taille des caractères pour hiérarchiser le développement et même rappeler le nom de l'étudiant au dernier niveau.

Voici quelques exemples de formulations et de présentations possibles.

« Du journalisme à l'édition : le secrétariat de rédaction en presse spécialisée. »

« L'écrit face à l'écran : projet de refonte du site Internet d'une agence de Web-marketing. »

« Écriture de l'histoire et valorisation du patrimoine : rédaction du guide *Découverte*. Mémoire de stage de M. (Mlle) X. »

« L'art délicat de l'interview : quand les mots dépassent la pensée. »

1. Voir l'ouvrage : Kalika M., *Le mémoire de master*, 3^e éd., Dunod, 2012.

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER...

« La communication interne : un périlleux exercice d'entre-deux. Rapport de stage professionnel de M. (Mlle) X. »

« La rédaction professionnelle ou l'écriture contrainte. »

Exemples de formulations de sujets de mémoires de professeurs des écoles, stagiaires IUFM :

« Enseigner la littérature de jeunesse à des élèves en difficulté : du choix des œuvres à la découverte du plaisir de lire. »

« L'utilisation d'images dans l'enseignement scientifique : formes et enjeux. »

« Les apports du multimédia : une aide à l'apprentissage de la lecture ? »

Exemples de formulations de sujets de mémoires de littérature :

« Baroque et classicisme : de l'esthétique du déséquilibre à la recherche d'un équilibre. »

« Le courant libertin : libertinage d'esprit ou libertinage de mœurs ? »

Si le thème est imposé jusque dans la formulation même du sujet à traiter, on en revient à la démarche de la dissertation, à savoir qu'il faut

Choix d'un sujet et d'un titre : intérêt...

partir des concepts proposés et déterminer le degré de liberté de la réflexion en proposant un axe problématique. Le correcteur ne vous tiendra pas rigueur d'une approche originale, à condition que vous soyez cohérent ; or, cette cohérence – entre problématique, plan et thème du sujet – se juge spontanément à partir du sommaire ou de la table des matières¹ ; celle-ci doit donc mettre en évidence un plan plus ou moins détaillé de développement d'idées forces et d'idées clés.

➔ **Conseil** : On doit pouvoir retrouver, à partir de votre plan détaillé, une formulation aussi proche que possible du sujet proposé. Soumettez-le donc à un tiers qui vous servira de cande et demandez-lui d'en retrouver le libellé aussi précisément que possible.

Approche biconceptuelle et concept implicite : comme indiqué au chapitre 4, il est toujours plus facile de problématiser à partir de deux concepts, dont la mise en relation est en soi problématique. Dès lors, rien n'empêche de chercher à rattacher le concept principal du travail demandé à un second concept de son choix pour proposer un axe de réflexion.

1. Voir le schéma du « triangle de cohérence », page 50.

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER...

Exemples

« Éthique et performance : un enjeu de pérennité pour l'entreprise. »

La relation problématique entre les deux concepts d'éthique et de performance est clairement annoncée.

« La force de la spécialisation face aux risques de la diversification. »

Ce sujet est nettement pré-problématisé ; pour autant, spécialisation et diversification ne doivent pas être traitées de façon exclusive mais comme deux stratégies complémentaires de développement à considérer au cas par cas.

« Les nouvelles exigences éthiques : une contrainte pour l'entreprise ? »

Ici, le concept implicite est celui de la performance durable car, à long terme, les pratiques éthiques peuvent se révéler un investissement rentable.

Occurrence et récurrence des mots clés et des concepts : elles ne constituent pas un gage de qualité du travail réalisé ; c'est néanmoins un indicateur de conformité du développement au cadre de réflexion proposé et vers lequel il faut en permanence recentrer la réflexion. C'est une

Choix d'un sujet et d'un titre : intérêt...

façon de valider votre choix problématique et d'éviter un hors-sujet rédhibitoire. À titre d'exemple, dans cet ouvrage, le mot « problématique » apparaît au total 129 fois dans le document principal.

➔ **Conseil** : Pensez à utiliser les outils des logiciels de traitement de texte (dans Word, par exemple, c'est la fonction « Rechercher » du menu « Édition ») pour rechercher et mesurer l'occurrence des termes clés.

X Remarque : Dans le cas d'un rapport de stage, l'étudiant s'empresse souvent de rendre compte de son expérience de manière exclusivement descriptive et chronologique. Mais un correcteur ou un jury ne saurait, sauf exigences spécifiques, se contenter d'une approche simpliste du type :

- I. Fiche signalétique de l'entreprise.
- II. Ce que j'ai fait dans cette entreprise.
- III. Ce que m'a apporté ce stage.

C'est là que l'art de la problématique permet d'apporter une réelle valeur ajoutée à une production écrite.

➔ **Conseil** : Partez d'une problématique générale, par exemple commune à toutes les entreprises d'un secteur donné, dans un environnement donné (voir l'exemple sur les entreprises de

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER...

transport cité précédemment). Le cas d'espèce de l'entreprise qui m'accueille comme stagiaire n'est alors qu'une illustration de cette problématique (voir le chapitre 15 : Problématique d'entreprise et vécu du stagiaire).

14 | Choix d'un plan

La méthodologie est globalement la même que pour la dissertation économique et nous renvoyons donc le lecteur au chapitre 10 (Problématique et choix d'un plan) consacré à la typologie des plans. Comme nous l'avons formalisé avec le schéma du « triangle de cohérence » page 50, les choix d'un plan et d'un titre sont interdépendants, et ceci d'autant plus que le sujet est libellé en termes préproblématisés.

X Remarque : Comme pour la dissertation, la problématique doit être formulée en introduction avant l'annonce d'un plan choisi.

1 ■ NOMBRE DE PARTIES _____

Hormis le cas où le nombre de parties est imposé, un dossier peut très bien s'accommoder de seulement deux parties, à condition, bien sûr, que le sujet s'y prête. Cependant, nous rappelons que si

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER...

l'on est proche des concepts bruts¹, on peut très bien consacrer toute une partie à leur explicitation et de proposer un plan en trois parties, un peu comme dans une approche de type progressif.

→ **Conseil** : J'ai pour habitude d'exiger de mes étudiants un nombre de parties différent du nombre de coéquipiers devant produire un travail collectif, afin de forcer la réflexion commune et d'éviter une répartition simpliste des tâches en parties successives raccordées ensuite par un banal copier-coller. Si vous devez produire tel travail d'équipe, pensez à le répartir en suivant cette recommandation.

2 ■ QUELQUES EXEMPLES DE PLANS _____

X Remarque : Les thèmes sont volontairement libellés de manière préproblématisée, dans le respect des recommandations qui précèdent (les parties sont formulées en termes d'idées clés).¹

Exemple

« Innovation et développement : quels choix pour l'entreprise ? »

- Idée force 1 : les liens entre les deux concepts.

1. Voir le chapitre 3 : Les limites d'étude d'un concept.

- Idée force 2 : les alternatives à l'innovation.

« L'entreprise face à la mondialisation et à l'internationalisation des marchés : enjeux et risques de la mondialisation. »

- Idée force 1 : la mondialisation : risques et opportunités de marché pour l'entreprise.
- Idée force 2 : la mondialisation, un enjeu stratégique de développement.

« Le développement durable : vers un nouveau modèle économique ? »

En référence à la définition formelle du concept de développement durable, on peut développer l'approche suivante :

- Idée force 1 : la dimension économique du développement durable ; comment concilier éthique et performance.
- Idée force 2 : la dimension sociale du développement durable ; notion de responsabilité sociale de l'entreprise.
- Idée force 3 : la dimension environnementale du développement durable ; approche globale des externalités.

« Croissance et développement : vers un nouvel équilibre économique. »

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER...

- Idée force 1 : les liens entre croissance et développement.
- Idée force 2 : plaidoyer pour un développement durable.

« Nouvelles technologies d'information et de communication : les enjeux d'une révolution informationnelle. »

- Idée force 1 : les enjeux économiques de dynamisation de la croissance et la productivité.
- Idée force 2 : les enjeux sociaux pour de nouvelles relations de l'homme au travail.
- Idée force 3 : les enjeux politiques d'adaptation de la réglementation.

« Les délocalisations : causes et limites. »

Idée force 1 Les causes : les délocalisations, résultat d'une économie mondialisée.

Idée force 2 Les limites : problématique de localisation des activités pour une entreprise.

« Le micro-crédit : un nouveau concept de développement ? »

- Idée force 1 : naissance du concept dans les pays en développement.

- Idée force 2 : généralisation du concept aux pays développés à économie de marché.

« L'intelligence économique, un outil stratégique pour une économie de la connaissance. »

Idée force 1 Surveiller l'environnement : une nécessité pour la décision et l'action.

Idée force 2 La veille stratégique au cœur d'un nouveau modèle de développement et de croissance : l'économie de la connaissance.

« L'éthique : contrainte ou défi de performance et de développement pour l'entreprise ? »

Idée force 1 Les contraintes éthiques : l'éthique subie.

Idée force 2 L'éthique, nouveau moteur de la performance : l'éthique choisie.

Idée force 3 : l'entreprise, acteur du développement durable ; vers un nouvel ordre éthique.

→ **Conseil** : Dans le cas où le mémoire fait l'objet d'une soutenance, certaines questions du jury viseront à vous déstabiliser dans vos certitudes... Cela fait naturellement partie

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER...

intégrante d'une épreuve orale. Gardez bien à l'esprit votre problématique à la fois comme fil conducteur et cadre limite de votre travail afin d'y faire converger, autant que possible, tous les questionnements et toutes les réponses ; cette cohérence manifeste ne manquera pas de faire impression...

15

Problématique d'entreprise et vécu du stagiaire

Un rapport de stage ne peut être une simple déclinaison des tâches accomplies : il peut avantageusement préciser un questionnement en relation avec la mission qui vous aura été confiée.

Le vécu du stagiaire peut être instillé dans le corps du rapport ; le stagiaire doit apparaître comme partie prenante de la problématique de l'entreprise dans les missions qu'il se verra confier ; il pourra même proposer à l'entreprise de s'investir dans la recherche de réponses à une problématique qu'il aura lui-même contribué à formaliser.

➔ **Conseil** : Un rapport de stage (et *a fortiori* un mémoire) est, en général, réalisé sous la double supervision d'un tuteur institutionnel et d'un tuteur dans l'entreprise d'accueil. Ce dernier est chargé de définir la mission et contribue donc à l'orientation du travail de restitution. Ne vous laissez pas influencer outre mesure par votre tuteur dans l'entreprise

PROBLÉMATIQUE : VALEUR AJOUTÉE D'UN DOSSIER...

d'accueil ; n'oubliez pas que le travail demandé doit répondre d'abord à des exigences et des finalités universitaires (surtout lorsqu'il fait l'objet d'une évaluation qui conditionne la validation d'un semestre d'études, ce qui est généralement le cas). Il vous appartient d'affirmer cette contrainte, y compris en sollicitant votre tuteur universitaire. Il convient, toutefois, d'intégrer, autant que possible, dans votre démarche problématique les objectifs de votre tuteur d'entreprise, eu égard à votre mission et donc à votre présence dans un service opérationnel : n'oubliez pas que vous avez, sans doute, été « recruté » à partir d'un besoin réel, mais plus ou moins affiché, de l'entreprise.

Problématique : questionnement clé d'une situation d'entreprise

- 16 ■ Étude de cas : une approche problématique d'une situation d'entreprise**
- 17 ■ De la lecture active d'un cas à la problématique d'une situation d'entreprise**
- 18 ■ Problématique et résolution d'un cas**

16

Étude de cas : une approche problématique d'une situation d'entreprise

Toute situation d'entreprise est problématique, la responsabilité des gestionnaires et des managers étant précisément d'apporter des réponses et de prendre des décisions face à une situation donnée.

Un cas est la description d'une situation réelle ou fictive d'entreprise et l'étude de cas place souvent l'étudiant dans le rôle du consultant chargé d'analyser, bien sûr, mais aussi de prescrire ; on n'est plus seulement dans le domaine du savoir formalisé mais aussi dans celui de la connaissance, du savoir tacite, de l'exploitation de l'information à des fins opérationnelles et stratégiques.

1 ■ TYPOLOGIE DES CAS _____

1.1 ■ Cas « problème » ou cas « décision »

C'est le plus fréquent ; c'est précisément et essentiellement à ce type de cas que s'appliquent les éléments de méthodologie développés dans cette

PROBLÉMATIQUE : QUESTIONNEMENT...

partie. Il décrit une situation interrompue juste avant la décision que l'étudiant est censé prendre ou éclairer. La prise de décision est basée sur l'appréciation des conséquences possibles des différentes lignes d'action, ce qui implique un diagnostic, une formulation problématique de la situation décrite et éventuellement de répondre à des questions précises de gestion. Les informations fournies sont souvent soit pléthoriques, soit incomplètes ; il convient alors, d'une part, de faire la synthèse des seules informations pertinentes car utiles à la résolution du cas et, d'autre part, de proposer la recherche d'informations jugées manquantes ainsi que les modalités de cette recherche (une étude de marché, ou une étude de conjoncture, par exemple).

1.2■ Cas « évaluation »

Il s'agit ici d'analyser la situation d'une entreprise ou d'un secteur d'activité dans un environnement donné. Ce sont des cas à problématique élargie n'appelant pas de décision mais une analyse approfondie. Ils s'apparentent à la note administrative rédigée à partir de données économiques, juridiques, statistiques, médiatiques, etc.

1.3■ Cas « illustration »

Ce sont les cas d'école qui consistent à commenter une expérience réussie ou un échec patent et qui

permettent de comprendre comment une organisation a pris telle ou telle décision qui l'a conduite au résultat constaté.

2 ■ MÉTHODE DES CAS ET DÉMARCHE PROBLÉMATIQUE

La méthode des cas est un outil pédagogique qui permet d'évaluer les savoir-faire et les savoir-être bien plus que les savoirs. La finalité des études de cas est d'améliorer la capacité des étudiants (mais aussi des managers) à appréhender une situation réelle de management, à prendre des décisions, à communiquer. Face à une situation fictive faite de données livrées souvent en vrac, il s'agit de répondre à des points précis de gestion et de faire des propositions, en réponse à une problématique qu'il faut révéler à partir d'un diagnostic. C'est d'ailleurs souvent le premier travail du consultant que de faire émerger une problématique pour la faire admettre par le donneur d'ordre, chef d'entreprise ou manager. En général, l'étude d'un cas réel ou virtuel fait, dans un premier temps, surgir plus de questions qu'elle n'apporte de réponses : cette démarche heuristique de questionnement est fondamentale pour appréhender une situation, tant pour l'étudiant que pour le consultant.

3 ■ DIFFÉRENCES ENTRE SITUATION RÉELLE D'ENTREPRISE ET ÉTUDE DE CAS _____

Malgré des possibilités d'approche commune, des différences notables existent entre une situation réelle d'entreprise et la situation fictive d'une étude de cas. On peut identifier trois niveaux de spécificité.

3.1 ■ En matière de gestion du temps

Même si le temps du manager est compté et jalonné de délais parfois incompressibles, sa situation n'est pas comparable à celle de l'étudiant face sa feuille d'examen et qui doit rendre sa copie en temps limité.

3.2 ■ En matière de gestion des informations

Le manager peut toujours rechercher de l'information tant interne qu'externe, voire sous-traiter la recherche d'informations jugées nécessaires sous forme d'étude de marché ou d'étude de risque-pays, par exemple. L'étudiant, lui, est limité dans son accès à l'information ou, à l'inverse, submergé d'informations dont certaines sont parfois peu pertinentes, voire même inutiles. N'oublions pas que l'exercice de l'étude de cas vise aussi précisément à évaluer la capacité de l'étudiant à sélection-

ner l'information pertinente et nécessaire à la prise de décision.

3.3 ■ En matière de problématique

En situation, la problématique s'impose souvent à l'entreprise et à ses dirigeants mais de manière plus ou moins diffuse, ce qui justifie d'ailleurs l'appel aux compétences extérieures d'un consultant. Comme nous l'avons déjà souligné, celui-ci sera alors amené à faire partager par ses donneurs d'ordre une problématique, en termes de priorités de décisions et d'actions ; cet exercice relève de l'art discret de la maïeutique. Quant à l'étude de cas, elle est souvent émaillée de questions précises visant à évaluer des connaissances, en matière de techniques de gestion, par exemple. Cependant les réponses peuvent parfois être l'objet d'arbitrages entre plusieurs solutions alternatives. Une problématique clairement identifiée permet alors de fixer le cadre de cet arbitrage en précisant la marge de manœuvre dont dispose le décideur.

17

De la lecture active d'un cas à la problématique d'une situation d'entreprise

À partir de l'ensemble des questions qui se posent à l'analyste et des objectifs d'une hypothèse de travail, il convient de formuler une problématique sous forme d'une ou quelques question(s) essentielle(s). Cela suppose la hiérarchisation des problèmes de l'entreprise, étant entendu qu'il est déraisonnable de prétendre les régler tous simultanément. D'où l'intérêt d'identifier les limites des choix plus ou moins affirmés par l'entreprise, mais aussi les incompatibilités et les contradictions.

1 ■ COMMENT ABORDER UNE ÉTUDE DE CAS

Une **première lecture** rapide (individuelle même dans le cas d'un travail en équipe) permet de se familiariser avec la situation décrite.

La **seconde lecture** est finalisée, c'est-à-dire qu'elle doit mettre en évidence les éléments problématiques ; on peut surligner les points clés (données ou

PROBLÉMATIQUE : QUESTIONNEMENT...

éléments du texte) de manière à identifier les dysfonctionnements et à évaluer la pertinence des informations.

➔ **Conseil** : S'il s'agit d'un travail en équipe, la formulation de la problématique passe, bien sûr, par la mise en commun des réflexions individuelles. Ne court-circuitez pas cette étape de lecture individuelle, sinon vous risquez de passer à côté d'un aspect important ; privilégiez l'émulation !

2 ■ EXEMPLE DE FORMULATION PROBLÉMATIQUE

Imaginons le cas d'une entreprise dont le projet est né dans un laboratoire de recherche, entre scientifiques qui, après avoir développé avec succès des instruments très perfectionnés de mesure (destinés, par exemple, à la Défense nationale), sont sollicités par les industriels d'un secteur dans les produits de consommation (par exemple, l'électroménager) ; le succès est tel qu'ils décident de se lancer dans la fabrication en petites séries. Malgré un leadership mondial, la nouvelle entreprise perd de l'argent...

Problématique :

Deux logiques continuent de s'affronter dans l'entreprise : d'une part la logique intellectu-

elle propre à la recherche fondamentale et source de capacité innovatrice pour l'entreprise ; d'autre part, la logique industrielle qui nécessite de gérer la forte croissance en cours.

L'entreprise devra réussir à concilier une organisation innovante avec les impératifs économiques et financiers. Pour cela, elle devra répondre à deux questions majeures :

- Au niveau humain et organisationnel, comment préserver la motivation et les potentialités du personnel face à une nouvelle donne sociale ?
- Au niveau économique, comment retrouver rapidement une rentabilité acceptable et une crédibilité financière conforme à sa notoriété technologique et propre à assurer le développement de l'entreprise ? Dans quels métiers l'entreprise décidera-t-elle de construire ce développement ?

On constate que la problématique est formulée à la fois en termes de questions clés et de prescriptions implicites. À ce stade, le diagnostic complet n'est pas forcément encore réalisé, la démarche étant souvent itérative, entre lecture, diagnostic et problématique.

18

Problématique et résolution d'un cas

Nous proposons ci-après une chronologie de l'analyse et de la résolution d'un cas applicable à la plupart des situations.

1 ■ L'ENTREPRISE HIER ET AUJOURD'HUI : ANALYSER LA SITUATION PROBLÉMATIQUE ACTUELLE

- Quel est le passé récent de l'entreprise ?
- Quelles sont ses finalités (profit, patrimoine, leadership, indépendance, etc.) ?
- Quel est l'axe de développement de l'entreprise (pénétration de marché, concepts innovants, exploitation d'une niche...) ? Comment se positionne son offre sur le marché ?
- Quel est l'axe de communication de l'entreprise ? Est-il conforme à l'axe de développement ?
- Identifier les facteurs clés de succès (maîtriser une technologie, innover...).

2■ FORMALISER UNE PREMIÈRE FOIS LA PROBLÉMATIQUE DE L'ENTREPRISE SOUS LA FORME D'UN OU DEUX PROBLÈME(S) CLÉ(S) À RÉSOUDRE _____

Voir l'exemple formulé ci-dessus.

3■ ÉTABLIR LE DIAGNOSTIC SWOT (FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS, MENACES) _____

Mobiliser les outils d'analyse (matrices d'analyse concurrentielle : Porter, Ansoff, BCG, positionnement produit/marché/technologie, etc.).

4■ L'ENTREPRISE DEMAIN : ANTICIPER LA SITUATION FUTURE _____

Formuler des hypothèses sur les éléments incertains et l'évolution probable de l'environnement. S'interroger sur ce qu'il se passe si rien n'est fait face à cette évolution.

5■ REFORMULER LA PROBLÉMATIQUE _____

6■ ORIENTATIONS, PRESCRIPTIONS, PRÉCONISATIONS _____

Orientations : prédéfinir les objectifs et des lignes d'action possibles. Préciser les résultats escomptés des différentes solutions envisagées. Intégrer les outils de gestion (grille de décision multicritère,

par exemple) et les réponses aux éventuelles questions techniques, comme autant d'éléments de justification.

Prescriptions : ce sont les lignes d'action impératives à mettre en œuvre sans délai, face à l'urgence d'une situation.

Préconisations : arbitrer entre les solutions et traduire la décision en actions, en caractérisant la nature des décisions à prendre ainsi que les freins et les moteurs relativement aux actions à entreprendre.

7 ■ CONSEILS DE RÉDACTION _____

- **Introduction** : c'est un résumé problématique de la situation de l'entreprise.
- **Structurer l'analyse de la situation** : proposer un plan (par exemple : caractéristiques de l'entreprise, positionnement de l'offre, ressources, diagnostic, axes de développement).
- **Répondre aux questions techniques** éventuelles.
- **Formuler les objectifs**, les solutions possibles, les prescriptions et les recommandations (conseils, éléments d'arbitrage, préconisations).
- **Annexes** : en justifier la présence dans le développement.

PROBLÉMATIQUE : QUESTIONNEMENT...

- **Tableaux, diagrammes, graphiques** : les insérer dans le texte s'ils ne sont pas trop nombreux, sinon les reporter en annexe.
- **Résumé** : il doit figurer en première page (c'est parfois le seul document lu). Il doit contenir les recommandations et leur justification.
- **Conclusion** : récapitulation, réponse à la problématique et résumé final si le cas excède dix pages.

➔ **Conseil** : En cas de restitution orale, le compte rendu de l'étude peut suivre la même démarche qu'à l'écrit, sauf, bien sûr, si la présentation est imposée dans la forme et dans l'ordre des questions à traiter. Cette présentation peut être individuelle ou prendre la forme d'un jeu de rôle. On peut s'inspirer des similitudes avec des situations réelles vécues en entreprise : présentations par un consultant ou un manager de conclusions et de programmes d'action devant un comité de direction, une assemblée d'actionnaires, etc.

PARTIE 5

Sujets corrigés

Voici trois sujets de dissertation d'économie d'entreprise et de management ; vous y retrouverez les repères méthodologiques développés en première partie ainsi que des propositions de plans détaillés ; ces sujets, rédigés par l'auteur de cet ouvrage, sont extraits d'un catalogue du CNED (préparation au concours de l'Agrégation externe d'économie-gestion).

Sujet 1 ■ « Localisation, délocalisation, quels choix pour l'entreprise ? »

Sujet 2 ■ « La marque dans le management de la grande entreprise »

Sujet 3 ■ « Compétences managériales et performances des organisations »

Sujet 1

« Localisation,
délocalisation,
quels choix pour
l'entreprise ? »

1 ■ ANALYSE DU SUJET

Localisation, délocalisation : au sens strict, la délocalisation consiste, pour une entreprise, à transférer tout ou partie de ses activités et donc des facteurs de production dans un autre territoire, en général dans un pays étranger¹. Elle se justifie par la recherche d'avantages compétitifs liés soit aux coûts des facteurs (marchés amont), soit aux débouchés pour la production, de l'entreprise (marchés aval). Cette séparation des lieux de production et de consommation implique souvent la fermeture d'une unité de production nationale, l'ouverture de la production d'une unité à l'étranger et l'écoulement des produits sur les marchés les plus porteurs y compris en les réimportant sur un marché national à fort pouvoir d'achat.

1. Les Anglo-saxons désignent cette situation par le terme évocateur d'*offshoring*.

SUJETS CORRIGÉS

Au sens plus large qui nous concerne ici, il faut comprendre « le redéploiement spatial du centre de gravité économique des groupes, qui est largement lié à la dynamique des marchés et de l'organisation »¹.

Les délocalisations procèdent de mutations économiques induites par la mondialisation ; il ne s'agit plus seulement de situations où l'entreprise déplace un site de production à l'étranger pour ensuite réimporter les biens ainsi réalisés : l'externalisation de la production de biens mais aussi de services ne saurait se limiter au territoire national.

Dans tous les cas, il s'agit d'une démarche « régionale » pouvant d'ailleurs s'exprimer à l'intérieur d'un même pays (il n'est que de voir les efforts de dynamisation et de communication sur l'attractivité de telle ou telle région ou département français²). C'est donc bien une problématique de localisation pour l'entreprise et qui relève de choix éminemment stratégiques, en particulier au moment d'une création *ex nihilo*, où les considérations logistiques et d'attractivité d'un territoire sont déterminantes.

1. Encyclopédie Wikipédia.

2. On peut citer en exemple le cas de Toyal Europe, entreprise béarnaise dont le transfert, en 2007, des activités, à seulement 60 kilomètres, a provoqué des remous jusqu'à l'Assemblée nationale avec la grève de la faim d'un député.

« Localisation, délocalisation, quels choix pour...

Pour autant, la délocalisation n'est pas l'exclusivité des grandes entreprises. En effet, une récente enquête¹ montre qu'une PME sur six déclare avoir un projet d'investissement à l'étranger.

Choix : choisir renvoie aux questions d'arbitrage entre plusieurs alternatives (cas de calcul de risque-pays, par exemple) et aussi au degré de liberté pour l'entreprise entre une orientation subie ou délibérément souhaitée grâce à une bonne anticipation (préactivité) et des pratiques volontaristes (proactivité).

L'entreprise : elle doit bien sûr être considérée comme une entité géographique ; cela renvoie aux concepts d'attractivité naturelle de l'entreprise (zone de chalandise, par exemple) et aux problématiques de patriotisme économique et de culture d'entreprise.

2 ■ ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCES

- **Analyse microéconomique et mésoéconomique.**
Les paramètres de la localisation-délocalisation
 - L'évolution des coûts¹ : main-d'œuvre, ressources naturelles, coûts de transport.

1. D'après une étude référencée en webographie, seulement 30 % des chefs d'entreprise considèrent que les délocalisations tirent vers le haut leur niveau de compétitivité.

SUJETS CORRIGÉS

- Le niveau de qualification du personnel¹ ainsi que tous les éléments de la compétitivité hors coûts.
- La concentration de facteurs clés de succès : culture industrielle², dynamique de recherche-développement, partenariats, synergies (pôles de compétitivité).
- L'intensité capitaliste du secteur : part de la main-d'œuvre dans la création de valeur³.
- La possibilité de pénétrer des marchés assurant de vastes débouchés.
- La répartition des risques (évaluation de risques-pays dans les choix d'implantation à l'international).
- La spécificité de l'offre de biens intermédiaires (cas des composants fabriqués par les OEM, par exemple).
- La perception du consommateur et la différenciation du produit selon les territoires et les

-
1. Certains pays émergents (l'Inde ou la Chine, par exemple) ont désormais un niveau de qualification élevé, y compris dans le domaine des services et de la haute technologie.
 2. Le savoir-faire historique d'Oyonnax dans le travail de la corne, du celluloïd et aujourd'hui en plasturgie, permet de continuer à fabriquer localement des produits basiques comme les parures capillaires.
 3. Le poids de la main-d'œuvre doit excéder 40 % des coûts d'une activité pour en justifier la délocalisation (exemple de Jacob Delafon contraint de délocaliser la fabrication de ses céramiques).

« Localisation, délocalisation, quels choix pour...

marchés (exotisme du produit, force du *made in France*).

- Les considérations logistiques : gestion de la chaîne logistique (*supply chain management*).
- Les considérations géographiques : localisation du siège social en relation avec et la nationalité de l'entreprise.
- ...
- **Les causes des délocalisations : analyse macro-économique**
 - Des barrières tarifaires moins élevées (rôle de l'OMC).
 - L'attractivité économique des territoires : infrastructures, fiscalité, réglementation (concurrence fiscale et sociale entre les espaces économiques, y compris au sein des espaces économiques intégrés comme l'UE).
 - Des acteurs économiques largement internationalisés (FMN) et qui pratiquent la division internationale des processus de production ; les exemples sont légion dans l'informatique, la chaussure, le textile et les secteurs à forte activité de main-d'œuvre, mais aussi plus récemment dans le secteur des services comme les centres d'appels ou l'édition.
 - Des économies structurellement compétitives qui trouvent leurs marchés partout dans le monde.

SUJETS CORRIGÉS

- Des capitaux qui circulent librement, d'où une mobilité de l'épargne vers les zones à forte croissance et à forte rentabilité. L'abaissement des coûts logistiques et des barrières douanières ainsi que la libre circulation des capitaux, dans un espace où la libre circulation des personnes n'est pas assurée, accentue la pression à la délocalisation.
- Les transferts de technologie intragroupes de maisons-mères vers leurs filiales et vers les pays émergents¹...

X Remarque : Le champ d'analyse devant rester microéconomique, on pourra réserver ces éléments macroéconomiques pour l'élargissement de la réflexion en conclusion.

3 ■ ÉLÉMENTS THÉORIQUES _____

- La théorie des avantages comparatifs de David Ricardo s'applique à de nombreux cas de délocalisations.
- L'évolution des termes de l'échange : taux de pénétration et taux de couverture (prédominance des échanges de « petites différences » entre pays développés, par exemple).

1. C'est le cas de beaucoup de grandes entreprises françaises comme Airbus, Alstom, Areva, PSA...

« Localisation, délocalisation, quels choix pour...

- La théorie du cycle du produit de R. Vernon implique la délocalisation par la diffusion de la technologie au niveau planétaire.
- ...

4 ■ ÉLÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE ET DE WEBOGRAPHIE

- Rainelli M., « Firmes multinationales et délocalisation », *Les Cahiers français*, n° 317.
- Fontagne L., Lorenzi J.-H., « Désindustrialisation, délocalisations », *Rapports du CAE Conseil d'analyse économique*, n° 55.
- Wikipedia.org
- Journaldunet.com
- Vie-publique.fr

5 ■ PROPOSITIONS DE PROBLÉMATIQUE

- Questions qui sous-tendent le sujet
- Quels sont les paramètres qui conditionnent la localisation d'une entreprise ?
- La délocalisation est-elle compatible avec la nécessaire réactivité de l'entreprise ?
- Quelles sont les modalités de la délocalisation : redéploiement entre filiales, création d'entités *ad hoc*, externalisation ?
- Quelles sont les activités délocalisables ? *Quid* de la délocalisation de services ?

SUJETS CORRIGÉS

- Quels peuvent être les effets contre-productifs d'une délocalisation en termes d'image pour l'entreprise ?
- *Quid* des questions de management interculturels dans les problématiques de délocalisation ?

- **Deux problématiques proposées**

Constat : Dans une économie globalisée, les délocalisations répondent à une contrainte de gestion et à des opportunités de marché : produire là où c'est le moins cher et vendre là où il y a du pouvoir d'achat. Ce concept recouvre donc deux aspects, l'un défensif, en particulier lorsqu'il y va de la survie de l'entreprise et l'autre offensif lorsqu'il s'agit d'optimiser les ressources et les débouchés en fonction des opportunités de marché. Dans les deux cas, il convient de repenser les modes de management.

Problématique 1 : Face à des choix qui engagent durablement l'entreprise, les paramètres de décision sont multiples dans un environnement en pleine mutation mais les arbitrages ne sauraient reposer exclusivement sur des facteurs de coût. Dans ces conditions, comment l'entreprise peut-elle définir un niveau de délocalisation adapté à des situations de marché en amont et en aval de l'entreprise ?

Problématique 2 : Cette logique de redistribution géographique des activités contraint l'entreprise à adapter et à décentraliser son management.

Face à la multiplicité des problèmes à résoudre, comment adapter le management à la nouvelle configuration de l'entreprise ?

X Remarque : Cette deuxième approche est plus adaptée à l'épreuve orale d'admission « Management des entreprises et des organisations ». Rien n'empêche, cependant, de traiter quelques aspects managériaux dans une thématique d'économie d'entreprise.

6 ■ ÉLÉMENTS D'INTRODUCTION _____

- **Accroche**

Les délocalisations s'inscrivent dans un processus naturel de développement international des entreprises, depuis l'exportation jusqu'à la création de filiales commerciales puis industrielles¹. Elles alimentent le processus de mondialisation, par la mise en place d'un réseau planétaire d'échanges de toute nature. Cependant, pour l'entreprise, la problématique est toute autre : les choix de localisation des activités est un enjeu d'opportunité d'accès aux technologies, aux compétences, aux matières premières d'une part, et aux marchés d'autre part. Ces choix engagent durablement

1. La moitié des entreprises ayant procédé à des délocalisations réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires à l'international.

SUJETS CORRIGÉS

l'entreprise : c'est donc, pour elle, un enjeu stratégique.

- **Définition des concepts**
 - Localisation, délocalisation, relocalisation.
 - Entreprise, entité géographique, régionale, nationale.
 - Choisir, arbitrer : orientations subies souhaitées, degré de liberté.
- **Énoncé de la problématique**
- **Annonce du plan**

7 ■ PROPOSITIONS DE PLAN _____

- **Plan détaillé possible**
 - I. **Délocalisation, relocalisation : un choix de redéploiement des activités dicté par la réalité des marchés**
 - 1. L'évolution des coûts des facteurs de production et des coûts logistiques impose le redéploiement*
 - Idées clés à développer :
 - Coût des ressources humaines (main-d'œuvre et matière grise), coût des ressources naturelles, coût de transport.
 - Le cas des services : de nouvelles opportunités de délocalisation.

« Localisation, délocalisation, quels choix pour...

- La théorie des avantages comparatifs de David Ricardo s'applique à de nombreux cas de délocalisations.
- ...

2. Une nécessaire répartition des marchés et des risques

Idées clés à développer :

- La possibilité de pénétrer des marchés assurant de vastes débouchés.
- La logique du retour sur investissement : le choix de localisation redevient libre lorsqu'un investissement est amorti.
- L'évolution des termes de l'échange : coexistence d'un fort taux de pénétration et d'un fort taux de couverture dans les échanges entre PDEM (échanges de « petites différences »).
- ...

II. Localisation des activités : un choix stratégique risqué

1. Une contingence maîtrisée

Idées clés à développer :

- Approche stratégique des marchés et choix de localisation des activités : un équilibre à trouver (exemple de Smoby, fabricant français du jouet, qui ne délocalise que la fabrication des composants textiles de ses poupées).
- Séparer les lieux de production de ceux des marchés de consommation permet d'optimiser

SUJETS CORRIGÉS

l'allocation des ressources (logique de la DIPP : exemple de Nike).

- Modalités : redéploiement entre filiales, création de filiales *ad hoc*, externalisation.
- Problèmes d'organisation (émergence de l'entreprise-réseau) et de gouvernance de la décentralisation.
- Problèmes de GRH (niveau de qualification) et de management interculturel.
- ...

2. Contraintes et limites du processus

Idées clés à développer :

- Les effets contre-productifs possibles en termes d'image et d'éthique.
- Les problèmes d'éloignement (coût d'accès à l'information, déconnexion des marchés, problèmes de délai et de réactivité, donc de gestion de la chaîne logistique : difficulté de produire en flux tendus).
- Le dilemme des transferts de technologie : jusqu'où transférer le savoir-faire pour accéder aux marchés (cas du marché chinois ; exemples d'Alstom Transports ou d'Airbus...) ?
- ...

• **Autres plans possibles**

D'autres niveaux de dichotomie de l'analyse permettent d'envisager autant de plans possibles :

- Le cas des biens/le cas des services.

« Localisation, délocalisation, quels choix pour...

- Approche défensive (les choix de localisation des activités : une contingence maîtrisée)/Approche offensive (les choix de localisation des activités : une approche stratégique des marchés).
- Cas des PME/cas des GE.
- ...

8 ■ ÉLÉMENTS DE CONCLUSION _____

- **Synthèse des idées forces en réponse à la problématique**
 - Nécessité d'une approche stratégique des problématiques de localisation-délocalisation : cercle vertueux de la délocalisation qui permet une optimisation des ressources et des emplois.
 - Problématique de la diffusion de l'innovation et des transferts de technologie.
 - Nouvelle image de l'entreprise.
 - *Think global, act local* : pensez globalement mais agir localement.
- **Élargissements**
 - Les délocalisations sont souvent tenues pour responsables de la montée du chômage dans les pays développés : on constate d'ailleurs une corrélation entre délocalisations et perte d'emplois industriels, en particulier les emplois peu qualifiés. À cette angoisse, nombre de gouvernements brandissent l'étendard du patriotisme

SUJETS CORRIGÉS

économique, avatar d'un protectionnisme désuet dont on connaît les effets contre-productifs sur le pouvoir d'achat et sur la compétitivité.

- Les délocalisations peuvent contribuer à amorcer un cycle de développement et réduire les déséquilibres Nord-Sud mais le bilan est controversé (développement des pays d'accueil mais perte d'emplois dans les PDEM, impact sur l'environnement, désindustrialisation, pérennisation des déséquilibres, *dumping* social...).
- Le rôle des pouvoirs publics : anticiper et accompagner les restructurations économiques.

- **Enrichissement des concepts**

Localisations et délocalisations peuvent être analysées en termes d'aménagement du territoire, l'entreprise étant au cœur d'un réseau régional de compétences à vocation mondiale.

Sujet 2

« La marque dans le management de la grande entreprise »

1 ■ ANALYSE DU SUJET

La marque : c'est l'ensemble des éléments servant à identifier et à différencier un produit ou une entreprise. C'est la signature de l'entreprise ; ce peut être un nom, un terme, une expression, un sigle, un nombre... C'est l'un des principaux actifs¹ des grandes entreprises, d'ailleurs souvent éponymes de leur marque² et qui réclame donc d'importants investissements, en particulier en marketing, de manière à atteindre les objectifs de domination par la marque ainsi qu'un positionnement permettant de différencier la marque des offres concurrentes.

1. On désigne parfois cet actif sous le terme de « capital-marque ».

2. Certains noms génériques de produits sont même issus d'un nom de marque : Frigidaire, Kleenex, etc.

SUJETS CORRIGÉS

L'importance de la marque n'est plus à démontrer, elle est même protégée par un droit spécifique régi par le Code de la propriété intellectuelle¹.

Si la marque apparaît d'abord comme un concept mercatique en relation avec les réponses de l'entreprise aux attentes des consommateurs, il convient toutefois ici d'analyser ce concept sous l'angle plus managérial de gestion de la marque, à la fois en tant qu'actif relevant de la valeur patrimoniale de l'entreprise et en tant que vecteur d'identification et donc de mobilisation interne des salariés.

Le management (sous-entendu, de la grande entreprise²) : on traitera le concept de management dans son acception la mieux adaptée à la grande entreprise, ce qui renvoie, bien sûr, au concept d'entreprise managériale dans laquelle les pouvoirs de propriété et de gestion sont effectivement séparés. Mais il ne faut pas, pour autant, exclure du champ d'analyse les grandes entreprises familiales³.

-
1. Construire une marque n'est pas qu'une affaire de stratégie et de marketing : le droit des marques instaure des règles strictes et les grandes entreprises sont aujourd'hui dotées de services juridiques très vigilants en matière de protection intellectuelle.
 2. On notera que, concernant les grandes entreprises, la problématique de la marque est plutôt du type B to C (*Business to Consumers*) alors que pour les PME, elle est majoritairement du type B to B (*Business to Business*).
 3. Exemples : Auchan, Peugeot, Rémy Cointreau, Bonduelle, etc.

On pourra décliner les problématiques liées à la marque à tous les niveaux du management (aspect stratégique, pilotage, contingence, gestion des ressources humaines...).

Le management, c'est aussi l'art d'être efficace, et les acteurs doivent s'appropriier les stratégies, les actions et les objectifs. Manager, c'est entraîner des hommes et des équipes vers des buts partagés, et la marque peut contribuer à fédérer les énergies et les compétences.

2 ■ ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCES _____

- **Notion de positionnement**

La marque contribue à positionner l'entreprise sur son marché¹ : le positionnement consiste à situer le produit ou la marque dans son environnement concurrentiel afin d'augmenter son potentiel de contraste ; on parle aussi du *benchmarking* qui consiste à se positionner par rapport au produit ou la marque de référence sur le marché.

- **Notion de marque ombrelle**

Une marque peut chapeauter tous les produits d'une même entreprise en leur faisant bénéficier de la même notoriété. D'où les enjeux du choix d'une

1. Une marque peut évoquer le luxe ou au contraire les prix bas (voir le cas du *hard discount* : exemple de Ed/Dia, filiale de Carrefour).

SUJETS CORRIGÉS

marque¹. Cependant, renouveler l'attractivité de la marque par l'innovation risque, paradoxalement, de polluer l'existant. Il faut savoir simplifier l'offre pour la rendre plus lisible. Ceci pose le problème de l'extension de marque : doit-on lancer chaque nouveau produit sous le même nom de marque ?

- **Notion de mission (au sens mercatique)**

Il convient de raisonner en termes de réponses aux attentes des consommateurs, c'est-à-dire de missions et non de métiers. Une marque peut alors recouvrir plusieurs métiers s'ils sont cohérents avec la mission qui est au cœur de la marque². Cependant, ce concept de mission est évolutif, une marque pouvant vieillir avec ses consommateurs³.

- **Les derniers développements de la mercatique⁴**

Le lancement et le positionnement d'une marque ne se font plus uniquement par le biais d'une surenchère médiatique. Par ailleurs, les marques doivent affronter, d'une part, la pression des citoyens en faveur du développement durable et, d'autre part, la pression des salariés en faveur du

1. La marque doit être courte, évocatrice, facile à prononcer dans plusieurs langues et à mémoriser (exemples : Danone, 3M, Toys'R'Us, Chanel, Christofle, Yahoo !...).

2. Par exemple, Danone évoque la santé pour le consommateur.

3. Exemple de Levis qui a tardé à réagir aux nouvelles attentes des jeunes en matière de vêtements.

4. Voir les dossiers sur le lancement de produit, sur le site :

<http://management.journaldunet.com/dossiers/031009lancement>

développement personnel. Pour faire parler d'elles, les marques démultiplient des stratégies nouvelles :

- notion de marketing viral. Internet est une sorte de bouche à oreille géant pour la diffusion de l'innovation¹ ;
- notion de *street marketing*, technique de promotion qui va de la distribution du simple *sticker* à l'animation événementielle sur les lieux de rassemblement de la population cible ;
- notion de e-marques (voir *infra* pour l'explicitation de ce concept).

- **La démarche managériale**

Manager relève de la pensée latérale² qui consiste à trouver une solution qui n'est pas forcément contenue dans les données du problème, en bousculant le cadre des contraintes, en refusant la fatalité du cadre imposé ; la démarche est qualitative, intuitive et systémique. Le management est un acte tourné essentiellement vers les objectifs.

Le manager doit aussi promouvoir et organiser le changement³. Les changements d'aujourd'hui

-
1. Exemple : Sony et le lancement de sa gamme de lecteurs numériques.
 2. Alors que gérer relève plus de la pensée verticale par la recherche de solutions face à une situation donnée. La gestion est de nature quantitative, un acte tourné essentiellement vers les moyens.
 3. Chandler évoque d'ailleurs la main visible du management qui remplacerait celle du marché pour influencer l'évolution de l'organisation.

SUJETS CORRIGÉS

déterminent l'environnement de demain : l'entreprise doit chercher à créer son avenir. Il ne suffit pas d'être efficace et réactif ; il faut être proactif, créer sans cesse de nouvelles possibilités de développement pour l'entreprise et savoir procéder aux arbitrages nécessaires.

Ces différents aspects du management recouvrent bien les problématiques de gestion de la marque, d'où l'émergence du concept de management par la marque.

- **Le management par la marque**¹

Lien entre marque et avantage concurrentiel : la marque implique une promesse faite au consommateur ; le management par la marque va s'évertuer à ce que cette promesse soit effectivement tenue, ce qui est, en soi, un avantage compétitif. L'entreprise peut construire son avantage concurrentiel en inventant et en développant des compétences distinctives difficilement imitables incarnées par la marque. Cette réalité s'exprime dans les enquêtes de notoriété spontanée². La marque peut alors s'imposer comme un levier stratégique de premier ordre qui dépasse les prérogati-

1. Voir l'ouvrage (cité dans les compléments bibliographiques) : Coumau J.B., Gagne J.F., Josserand E., *Manager par la marque*, Éditions d'Organisation, 2005.

2. Lors d'enquêtes mercatiques, certaines marques sont évoquées spontanément, ce qui est, bien sûr, une reconnaissance de la notoriété de l'entreprise.

ves du seul service marketing¹ et appelle donc une réflexion organisationnelle.

La marque, vecteur d'identification pour les salariés : la marque a un très fort pouvoir de mobilisation interne et contribue à changer la représentation que les salariés se font de l'entreprise. Il convient donc d'établir un référentiel de valeurs de la marque, afin d'enclencher une boucle vertueuse entre l'interne et l'externe. La marque peut même être au cœur d'un projet d'entreprise ; la gestion des ressources humaines doit permettre d'ancrer les valeurs portées par la marque et éviter les comportements et les pratiques en contradiction avec ces valeurs.

- **Le management de la marque**

Il s'agit de construire et de pérenniser un « capital marque ». Voici quelques pistes abondamment explorées ces dernières années.

L'usage d'Internet : ce nouveau moyen de communication et de distribution peut être conçu soit en complément des moyens de l'économie traditionnelle², soit comme le support exclusif des e-marques³.

1. On cite en exemple le cas des Mutuelles du Mans où l'on a rattaché directement les équipes de la marque à la direction générale après avoir mis en œuvre la fameuse promesse du « Zéro tracas, zéro blabla ».

2. C'est ce que l'on appelle en jargon TIC, le « click and mortar ».

3. *Décisions marketing*, n° 34, avril-juin 2004.

SUJETS CORRIGÉS

Problème d'extension de marques : faut-il créer une nouvelle marque à chaque lancement de produit ou faire de l'extension de marque et construire ainsi une nouvelle légitimité de la marque ? La modification des circuits de distribution peut entraîner un changement d'image de marque (dégradation ou enrichissement). L'extension de marque participe de la recherche de synergies par le renforcement de la marque tant vis-à-vis des distributeurs que des consommateurs, à l'occasion du lancement de nouveaux produits. On peut ainsi fidéliser le consommateur, donner un nouveau statut à la marque en élargissant sa mission et sa légitimité par rapport à l'ensemble des produits. Il convient d'analyser les valeurs propres à la marque, de façon à savoir si l'extension est pertinente et éviter ainsi les incohérences du produit avec la marque¹ ; il convient aussi d'évaluer la valeur ajoutée apportée par l'extension, le potentiel de l'opération en termes d'amélioration de l'achat des produits existants et d'attraction de nouveaux consommateurs. Cela renvoie à la problématique d'évaluation de la marque.

Problème d'évaluation de la valeur économique et de la performance des marques : des modèles et outils récents sont développés dans la communica-

1. Exemple de McCain qui, en lançant son thé glacé, a permis, par le conditionnement du produit, de renforcer la dimension américaine de la marque. Contre-exemple : l'échec de Smart dans le lancement de sa propre ligne de vêtements.

tion du congrès ESOMAR¹. L'évaluation permet d'engager des actions correctives comme, par exemple, l'augmentation de l'intensité publicitaire.

Problème d'adaptation de la marque aux cultures locales : il faut arbitrer entre une approche transnationale de la marque ou son adaptation aux réalités et aux cultures locales.

Problème de partenariats : l'approche des marchés se doit d'être de plus en plus transversale ; le développement d'une marque passe donc par la conclusion de partenariats judicieux².

3 ■ ÉLÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE ET DE WEBOGRAPHIE

- *La Revue des marques*.
- *Décisions marketing*, n° 34, avril-juin 2004.
- *Revue française du marketing*, n° 199, octobre 2004.
- Coumau J.-B., Gagne J.-F., Josserand E., *Manager par la marque*, Éditions d'Organisation, 2005.
- Auckenthaler B., *Le Marketing*, Éditions Le cavalier bleu.
- <http://management.journaldunet.com/dossiers/031009lancement>.

-
1. Système d'évaluation BASS, congrès ESOMAR 2003, *Revue française du marketing*, n° 199, octobre 2004.
 2. Exemple du partenariat de Smart avec les parfumeries Marionnaud (le slogan publicitaire concernant la Smart forfour vante la voiture « anti-âge »).

4 ■ PROPOSITIONS DE PROBLÉMATIQUE ET DE PLAN

- Questions qui sous-tendent le sujet
 - En quoi la marque est-elle au cœur de la stratégie de la grande entreprise ?
 - La nature du management (managérial/familial) influe-t-elle la gestion de la marque ?
 - La dimension d'une entreprise conditionne-t-elle la gestion de la marque ?
 - Comment la marque conditionne-t-elle les choix stratégiques ?
 - La marque est-elle un facteur de contingence ?
 - Peut-on parler de management par la marque ?
 - Quels sont les enjeux managériaux de la marque ?
 - En quoi et jusqu'où la marque est-elle un avantage concurrentiel ?
 - Comment gérer la marque ?
 - Comment concilier pérennité de la marque et exigence de changement ?
 - La marque peut-elle couvrir toutes les activités d'une entreprise ?
 - Comment mobiliser les ressources humaines par la marque ?
 - ...

- **Problématique proposée**

La marque fait partie du patrimoine de l'entreprise : c'est à la fois un actif qu'il faut aujourd'hui savoir gérer comme un réel avantage compétitif et un puissant vecteur d'identification et donc de mobilisation interne des salariés. Autant dire que, pour la grande entreprise, elle ne doit plus relever des prérogatives du seul service marketing mais être au cœur de la stratégie et des préoccupations managériales de l'entreprise afin d'assurer, à la fois, le management de la marque et le management par la marque.

- **Plan proposé**

Le plan proposé est de type progressif.

I. Le management de la marque : la marque, levier stratégique de développement et de pérennisation

Idées clés à développer :

- Problèmes mercatiques de gestion de la marque : positionnement, missions, adaptation, évaluation.
- Nouvelles exigences mercatiques : Internet, e-marques, marketing viral...
- Gestion « externe » de l'avantage compétitif : les stratégies de marque (extension de marque, partenariats...).

II. Le management par la marque : la marque, levier de management et de gestion des ressources humaines

Idées clés à développer :

- Gestion « interne » de l'avantage compétitif : problèmes de GRH.
- Nécessité de repenser l'organisation : marque et projet d'entreprise...
- Gestion des conflits management/mercatique.
- Incidence du type de management : entreprise managériale ou familiale.

- **Autres plans possibles**

Plan par opposition de catégories : à partir de la dualité de situations : B2B/B2C ; à partir de la dualité du management : externe/interne.

Plan typologique ou par subdivision du concept de management : à partir des différentes dimensions du management : stratégique, pilotage, GRH...

5 ■ ÉLÉMENTS D'INTRODUCTION _____

- **Accroche**

On évoquera, par exemple, le phénomène du *hard discount* : face à un pouvoir d'achat en berne, acheter moins cher devient une nouvelle habitude pour le consommateur, quitte à se détourner des marques, ce qui pose à l'entreprise un problème non seulement mercatique mais aussi stratégique et de management.

- **Définition des concepts**

Marque et management : les définir en soulignant les relations réciproques entre les deux et en insistant sur le caractère éminemment managérial de la problématique de gestion des marques, ceci dans un environnement « grandes entreprises ».

- **Énoncé de la problématique**
- **Annonce du plan**

6 ■ ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

- **Synthèse des idées forces en réponse à la problématique**

À terme, le management par la marque devrait pouvoir intégrer toutes les contraintes, mercatiques, stratégiques, humaines, organisationnelles, et enclencher une boucle vertueuse entre l'interne et l'externe.

- **Élargissement**

Poser, par exemple, une problématique de développement durable (la marque, vecteur emblématique de l'éthique pour l'entreprise).

- **Enrichissement du (des) concept(s)**

La marque n'est pas seulement la signature de l'entreprise : elle peut être un puissant outil fédérateur pour asseoir sa notoriété et mobiliser toutes les énergies afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Sujet 3

« Compétences managériales et performances des organisations »

1 ■ ANALYSE DU SUJET

Sujet très généraliste qui relève presque de la tautologie, et qui recoupe de nombreux sujets d'annales. Les termes « performance » et « compétence » sont libellés au pluriel, ce qui oblige à une approche multidimensionnelle de ces concepts et suscite la recherche de relations ou de corrélations entre les différentes composantes de chacun.

- **Performances des organisations**

La notion de performance peut être abordée de façon générique comme une combinaison entre résultats, objectifs et moyens. En gestion, la performance implique à la fois d'obtenir de « bons » résultats et d'atteindre les objectifs fixés par la meilleure allocation possible des ressources¹.

1. Voir *infra* l'explicitation des notions d'efficacité et d'efficience.

SUJETS CORRIGÉS

La performance est consubstantielle de la création de valeur pour et par l'entreprise et peut être analysée *ex ante* par la mobilisation des facteurs impliqués (dont, précisément, la compétence des équipes dirigeantes) ou *ex post* par une évaluation des résultats.

La notion de performance est multidimensionnelle, relativement aux différents domaines de gestion : ainsi on parle de performance financière, économique, technique, commerciale, mais aussi de performance sociale et sociétale. Mais si la performance est, en soi, un objectif majeur pour l'entreprise comme pour toute organisation, elle n'est plus une affaire exclusivement financière. En effet, la création de valeur ne se limite plus à la transformation de matières par l'homme dans un centre de production ; la part de l'immatériel et, en particulier, des services en amont et en aval de la production est devenue prépondérante. D'autre part, l'entreprise est confrontée à de nouvelles exigences d'éthique et de développement durable¹.

La performance est donc une notion à la fois qualitative et quantitative².

-
1. L'entreprise doit aujourd'hui créer de la valeur pour l'actionnaire, mais aussi pour le client, le salarié (voir la notion de *stakeholder* ou partie prenante).
 2. S'il y a des ratios de rentabilité économique, financière, des indices de satisfaction, il n'existe pas d'indicateur synthétique de l'efficience et de l'efficacité. On voit, par ailleurs, apparaître des indicateurs qualitatifs, sociaux, à côté des indicateurs classiques quantitatifs, financiers, physiques.

- **Performance et compétence managériale**

Les dirigeants doivent savoir gérer la culture, les compétences et les connaissances. Mais la performance exige aussi de piloter l'organisation dans un environnement complexe et turbulent : la performance d'une organisation dépend de la capacité à gérer le changement et à adapter la structure : vu sous cet angle contextuel, le lien avec la compétence managériale semble immédiat.

- **Compétences managériales**

Si la notion de compétence est assez facile à cerner (voir *infra*, les éléments de connaissances à ce sujet), il n'en va pas de même en matière de « compétence managériale ». En quelque sorte, on peut dire que la compétence managériale est à la compétence ce que le management est à la gestion. La difficulté pour diriger une organisation tient en un constat sous forme de questionnement : peut-on vraiment apprendre à devenir un « bon manager », et si oui comment ? Pour autant, on ne peut que souscrire à la définition que le Medef donne de la compétence : c'est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. La compétence d'un manager ou d'une équipe de direction se révèle en effet souvent en situation professionnelle (saisir une opportunité, réussir une restructuration, gérer une crise, etc.) ; la compétence est alors contextualisée et donc difficilement transférable.

SUJETS CORRIGÉS

On notera qu'il appartient à l'entreprise de favoriser l'émergence de nouveaux managers par un style de commandement approprié, par exemple en favorisant la délégation de responsabilités.

- **Compétence managériale et capacité décisionnelle**

La compétence managériale peut se mesurer à l'aune de la capacité de décision et d'action d'une organisation ouverte sur un environnement porteur de contraintes et d'opportunités. Si toutes les dimensions de la gestion sont concernées, il convient surtout de mobiliser la capacité stratégique du management à constituer et à développer un avantage concurrentiel ; ces compétences, ainsi rattachées à la stratégie de l'entreprise, peuvent, bien sûr, être un facteur clé de succès.

- **Compétence managériale et organisation**

La compétence managériale intègre aussi une dimension organisationnelle : elle ne doit pas être analysée seulement à travers une ou quelques individualité(s) clé(s) qui dirigent l'organisation ; il faut prendre en compte la capacité de l'organisation à générer ses propres comportements face à des situations données. L'organisation devient alors une combinaison de compétences évolutives et l'on rejoint ici la notion d'organisation apprenante.

2 ■ ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCES

- **Efficienne, efficacité, effectivité et performance**

Il y a une grande confusion sémantique entre ces différents concepts, ce qui reflète la difficulté que nous avons dans la représentation même de la notion de performance.

Selon J. H. Jacot, J.-P. Micaelli¹, l'**efficacité** est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés, dans le cadre d'objectifs fixés. L'**efficience** élargit l'analyse en portant appréciation sur le couple moyens/résultats, sans pour autant remettre en cause les objectifs proprement dits. Granstedt² la définit comme « le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part ». Cette notion rapproche les résultats obtenus des moyens mis en œuvre relativement aux objectifs que l'organisation s'est assignée ; être efficace, c'est optimiser les *outputs* en minimisant les *inputs* aussi conformément que possible à ses objectifs. Pour H. A. Simon, « être efficace signifie tout simplement prendre le chemin le plus court, le moyen le moins coûteux pour atteindre l'objectif défini ». Mais certains auteurs (I. Ansoff, par exemple) donnent une définition élargie de l'efficacité (*efficiency*) assez proche de l'efficience (*effectiveness*).

1. Jacot J. H., Micaelli J.-P., *La performance économique en entreprises*, Hermes, 1996.

2. Granstedt I., *L'impasse industrielle*, Seuil, 1980.

SUJETS CORRIGÉS

Selon Marchesnay¹, l'efficience traduit la capacité de l'entreprise à gérer ses ressources de la meilleure façon, afin d'obtenir les coûts les plus bas, mais aussi la meilleure qualité, c'est-à-dire le moins de défauts. Cette notion complète celle d'efficacité (degré de réalisation des objectifs) et d'effectivité (degré de satisfaction des collaborateurs par rapport à leur engagement dans l'organisation). Cette notion va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque objectifs/moyens/résultats, c'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même du système dont on cherche à évaluer la performance. Selon une formulation de Jean-Louis Le Moigne, il s'agit alors de vérifier si « l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ».

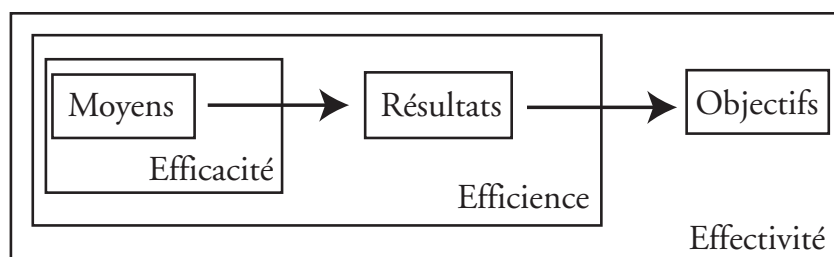
Cependant, on trouve parfois dans la littérature une interprétation rigoureusement inverse des relations qui existeraient entre efficience et efficacité. Par exemple, M. Kalika considère que « l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production », tandis que l'efficacité caractériserait « le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixée l'entreprise » et serait donc une notion plus large que celle d'efficience. Cette confusion est plutôt d'origine sémantique, puisqu'il existe en anglais les

1. Marchesnay M., Messegheem K., *Cas de stratégie de PME*, Éditions EMS, 2001, p. 17, 23, 30.

« Compétences managériales et performances...

trois termes *efficiency*, *effectiveness*, et *efficacy* (moins usité).

Nous proposons de retenir l'enchâssement représenté ci-après et proposé par J. H. Jacot, J.-P. Micaelli : efficacité, efficience, effectivité.



• Performance sociale

Si la performance est définie par l'efficacité et l'efficience, la performance sociale doit aussi s'apprécier à ces deux niveaux : **l'efficacité sociale** fait référence à l'impact de la stratégie générale sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation dans laquelle ils travaillent ; c'est l'intensité avec laquelle l'acteur accepte et participe aux buts de l'entreprise. Alors que **l'efficience sociale** compare les résultats obtenus par un homme, un groupe, aux moyens mis en œuvre pour les obtenir, et s'apparente donc aux notions de rendement et de productivité du travail. Selon H. Savall¹, la performance sociale peut être mesurée en termes d'aptitudes de l'organisation à accroître le pouvoir de

1. Savall H., *Analyse épistémologique : compatibilité de l'efficience économique et du développement humain*, déc. 1977.

SUJETS CORRIGÉS

négociation de ses membres. Dans la démarche socio-économique qu'il propose, il analyse les relations entre efficacité économique et sociale par les écarts de coûts et de performances entre deux modes d'organisation (avant et après le changement). L'efficacité est alors définie comme la relation entre les coûts et les performances, celles-ci pouvant précisément se mesurer par la réduction des coûts et susceptibles d'être évalués quantitativement, qualitativement et financièrement.

- **Compétences et efficacité managériale**

La compétence est une combinaison de savoirs (compétences théoriques), de savoir-faire (compétences pratiques), de savoir-être (compétences sociales et comportementales) que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ; la compétence se distingue des aptitudes qui renvoient à l'inné plutôt qu'à l'acquis ; la compétence se distingue aussi de la qualification qui se définit comme la reconnaissance par l'employeur des qualités mises en œuvre dans un travail. Les savoirs et savoir-faire n'étant pas toujours bien identifiés dans l'entreprise, il faut construire la mémoire de l'entreprise en capitalisant ces compétences, ce qui relève du *knowledge management* en permettant la transmission des connaissances au sein de l'organisation.

La compétence est aussi une capacité à décider pour agir et réagir. La notion d'efficacité peut ainsi s'appliquer en matière décisionnelle : en effet, si les

résultats sont satisfaisants et les objectifs atteints, c'est que les décisions afférentes étaient pertinentes. L'efficacité de la décision peut se qualifier *ex post* au même titre que la performance.

3 ■ ÉLÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE ET DE WEBOGRAPHIE

- Jacot J. H., Micaelli J.-P., *La performance économique en entreprises*, Hermes.
- Granstedt I., *L'impasse industrielle*, Seuil, 1980.
- Marchesnay M., Messeghem K., *Cas de stratégie de PME*, Éditions EMS, p. 17, 23, 30.
- Savall H., *Analyse épistémologique : compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain*, déc. 1977.

4 ■ PROPOSITIONS DE PROBLÉMATIQUE ET DE PLAN

Questions qui sous-tendent le sujet :

- Comment évaluer l'impact d'un style de direction sur le niveau de performance ?
- Quelles sont les relations et les corrélations entre création de valeur et qualité du management ?
- Peut-on garantir la performance sans un bon management ?

SUJETS CORRIGÉS

- En quoi le management peut-il être source d'avantage concurrentiel ?
- La compétence managériale est-elle le prérequis ou la sanction de la performance d'une organisation ?
- Quelles réponses apporter face à un changement majeur des conditions d'exploitation ou d'environnement ?
- ...
- **Premier axe problématique** basé sur le lien immanent entre compétence managériale et performance de l'organisation : quelles compétences pour quels niveaux de performance ?

Plan proposé : progressif, analytique puis prescriptif.

I. La compétence managériale, facteur clé de succès d'une organisation

Idées clés à développer :

- La compétence managériale est un actif immatériel de l'entreprise ; elle conditionne sa bonne marche et sa performance aux niveaux identifiés par les managers.
- Compétence managériale, pertinence de la stratégie et avantage compétitif (citer des exemples).
- La performance se construit : performance *ex ante* et compétence (aux trois niveaux : savoir, savoir-faire, savoir-être).

« Compétences managériales et performances...

- Lien entre performance *ex post* et compétence managériale : en quoi la performance conditionne-t-elle le « savoir-faire managérial » (savoir utiliser les résultats pour piloter, motiver...) ?
- La compétence managériale est de nature combinatoire : chaque combinaison de paramètres est un cadre contingent pour l'entreprise.
- ...

II. Les conditions d'un management efficient

Idées clés à développer :

- Nécessité de privilégier le fonctionnement par compétences aux systèmes hiérarchiques traditionnels qui bloquent l'émergence de l'organisation apprenante.
- Capacité de gestion de projet et réussite d'une organisation.
- Il faut passer de la logique de postes à la logique de compétences et de missions.
- Savoir utiliser les résultats pour piloter, motiver : la performance *ex post* comme moteur de l'action.
- Pertinence du processus décisionnel : notion de capacité décisionnelle d'une organisation.
- Rôle du *knowledge management* : gestion de l'information, de la connaissance et de la mémoire de l'entreprise.
- ...

SUJETS CORRIGÉS

Autre plan possible par subdivision du concept de performance, à partir de la dualité d'approches économique et sociétale.

I. Compétence managériale et performance économique

II. Compétence managériale et performance sociétale

- **Deuxième axe problématique** basé sur la réactivité du management au changement : une performance durable implique la capacité de l'organisation et du management à faire face à des situations particulières, voire critiques.

Plan proposé (démonstration, illustration) :

I. La réactivité, facteur clé de la compétitivité managériale et de la performance

Idées clés à développer :

- La compétence est contextualisée et donc difficilement transférable.
- Capacité de gestion de projet : la réactivité en continu.
- Redéfinition du rôle de l'encadrement intermédiaire et remodelage organisationnel subséquent.
- ...

II. Situations problématiques et solutions managériale

Idées clés à développer :

- Promotion de nouveaux managers : assurer la continuité du management.

« Compétences managériales et performances...

- Redresser une situation : mobiliser les équipes sur un projet.
- Réussir une restructuration : savoir piloter le changement.
- ...

Autre plan possible, basé sur la typologie des entreprises face à la problématique d'amélioration de la performance : après des années de restructuration, les principales préoccupations des dirigeants sont, aujourd'hui, la maîtrise de coûts et la motivation des salariés¹, deux facteurs clés de la performance.

I. Maîtrise des coûts et capacité à concilier performance individuelle et pragmatisme collectif

II. Motivation et capacité à mobiliser les équipes sur des projets structurés

5 ■ ÉLÉMENTS D'INTRODUCTION _____

- **Accroche**

Par exemple, à partir du lien immanent entre performance et compétence.

- **Définition relativisée des concepts :**

Compétence managériale, performance des organisations.

1. « Entreprises, les voies de la performance », *Les Échos*, 29 janvier 2004 (texte support du sujet d'annales 2004 : « Gestion sociale et performance des organisations »).

SUJETS CORRIGÉS

- Énoncé de la problématique
- Annonce du plan

6 ■ ÉLÉMENTS DE CONCLUSION _____

- Synthèse des idées forces en réponse à la problématique choisie

La compétence managériale est autant le prérequis que la sanction de la performance d'une organisation. Elle doit être considérée comme une démarche et non comme l'accumulation et la juxtaposition de qualifications. C'est donc une donnée dynamique de la réussite des organisations. Elle peut être analysée au plan individuel mais aussi collectif, ce qui induit les notions d'apprentissage organisationnel, d'entreprise apprenante, de *knowledge management*.

- Élargissement

Les problématiques de compétence managériale renvoient à celles de management des compétences.

- Enrichissement du (des) concept(s)

On peut parler désormais d'efficacité managériale. Le concept d'entreprise intelligente se précise, qui met en place un nouveau fonctionnement organisationnel d'acquisition et de d'élaboration collective des compétences. Enfin, l'avantage concurrentiel apparaît comme la conséquence du lien immanent entre compétence et performance.