

Matière :
**Décisions et actions
stratégiques**

Enseignant :
Gaël GUEGUEN

Formation :
M1 IOD Entreprise et
International

Code :
V1AAEM

Année : 2005-2006
Semestre : 1
Session : 1
Durée : 2 heures
Pages : 2

Pas de documents
autorisés

En fonction du cours, de vos connaissances et d'exemples, vous répondrez aux questions suivantes :

◆ **Question 1**

Expliquez ce que recouvre la notion de déterminisme stratégique en indiquant les apports des principales théories constituant cette notion.

8 points

◆ **Question 2**

Depuis septembre 2005, le cas de la compagnie publique de transport Société Nationale Corse Méditerranée (SNCM), assurant notamment les liaisons maritimes entre la Corse et le Continent, défraye l'actualité économique et sociale. En effet, le plan de privatisation (1), considéré comme inéluctable par certains, a donné lieu à un rejet fort de la part des syndicats de la compagnie maritime et le conflit s'est enlisé pour se résoudre, temporairement, par un accord concernant le maintien de l'Etat dans le capital de la société.

Certaines hypothèses laissent penser que l'Etat avait tout intérêt à ce que la situation de la compagnie de transport SNCM se détériore (2) afin de favoriser sa privatisation et aussi son plan d'action.

Ainsi, il a été mis en avant que :

- La SNCM a acquis des navires inadaptés à des prix élevés (3) ;
- L'Etat a géré de façon inefficace les problèmes sociaux au sein de la SNCM ;
- La SNCM a vendu ses actifs les plus rentables ;
- De mauvais choix stratégiques en regard de la concurrence et une impréparation manifeste à la déréglementation ont été constatés ;
- Aucune sanctions n'ont été prises afin de lutter contre les détournements de fonds au sein de la SNCM (4) ;
- Aucune mesures correctives, si ce n'est des aides publiques, n'ont été mises en place afin de redresser la situation de la SNCM ;
- Le choix, dans un premier temps, d'une vente totale à un seul groupe privé, allait être forcément rejeté par les syndicats de la SNCM, ce qui permettait d'enclencher un nouveau plan de privatisation.

Pour résumer, l'idée soutenue par ces analyses est que les pouvoirs publics avaient intérêt à ce que la situation se dégrade (5) pour tenir un discours alarmiste afin de menacer de dépôt de bilan la compagnie si aucune issue

entre les différentes parties prenantes liées à la privatisation n'était possible.

De plus, la perte de crédibilité de la SNCM, du fait des problèmes récurrents, permettait d'avoir le soutien de l'opinion publique dans la décision de privatiser.

Dans une logique de compréhension des décisions organisationnelles, que vous inspire ce type d'analyse et peut-on penser qu'elles sont réalistes ?

Quelle(s) théorie(s) peu(ven)t nous aider à mieux comprendre cette situation ?

Quelles autre(s) hypothèse(s) pourriez-vous proposer ?

12 points

(1) Le plan de privatisation initial de l'Etat prévoyait la vente à hauteur de 35 millions d'Euros de 100% du capital de la SNCM à Butler Capital Partners (BCP). A la suite des diverses négociations, le schéma de répartition adopté fut le suivant : Etat : 25%, Salariés : 9%, BCP : 38% et Connex : 28%. L'Etat associé aux salariés dispose d'une minorité de blocage. La Connex (filiale de Véolia) avait auparavant souhaité acquérir la SNCM.

(2) Le Résultat Net de la SNCM était une perte de 30 millions d'€ en 2004. Nous noterons que l'Etat a régulièrement subventionné l'entreprise. Sa situation concurrentielle est tout aussi détériorée puisque la SNCM a embarqué 975.000 passagers en 2004 contre 1.798.000 pour sa principale concurrente, la Corsica Ferries. Notons que c'est depuis 2001 que la part de marché de la SNCM est devenue inférieure à la Corsica Ferries.

(3) Ainsi, la construction en 1994 du Napoléon-Bonaparte a été confiée aux Chantiers de l'Atlantique de Saint-Nazaire pour 180 millions d'€ alors que des ateliers scandinaves avaient répondu à l'appel d'offre pour 140 millions d'€. D'aucuns y ont vu un moyen pour l'Etat d'obtenir la paix sociale aux Chantiers de l'Atlantique.

(4) Par exemple, 300.000 € auraient été détournés par certains membres du personnel en 2003 via divers trafics frauduleux.

(5) L'indice de défaillance de Conan et Holder pour la SNCM en 2005 est de -36,8. Cet indice donne une indication de la situation financière de l'entreprise. Supérieur à 12, la situation est saine. Compris entre 0 et 11, la société doit être surveillée et lorsqu'il est inférieur à 0, la société traverse une situation périlleuse.