

**SESSION 2010**

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE  
SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LA GESTION**

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures  
Coefficient : 4**

**Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6  
*L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé***

## **Le management dans une organisation en évolution**

Pour s'adapter à l'évolution de son environnement et saisir des opportunités, une organisation doit trouver des réponses stratégiques multiples.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 9 en effectuant les travaux suivants :**

1. Caractériser l'association pour le développement de l'initiative économique (Adie) : type d'organisation, statut juridique, champ d'action, ressources humaines.
2. Rappelez ce qu'est une mission de service public. Pensez-vous que l'Adie remplit des missions de service public ? Justifiez votre réponse.
3. Présentez en les classant les opportunités offertes par l'environnement de l'Adie.
4. Retrouvez les objectifs stratégiques de l'Adie en termes de marketing et de gestion des ressources humaines.
5. Proposez les principales compétences requises pour occuper le poste de conseiller crédit.
6. Présentez le problème de gestion budgétaire qui risque de se poser à l'Adie.
7. Qualifiez la décision prise par l'Adie de lancer « Adie Connect ». Justifiez votre réponse.
8. Analysez les raisons pour lesquelles l'Adie a créé « Adie Connect ». Pensez-vous que cette décision peut constituer une réponse au problème soulevé dans la question 6 ?

### **LISTES DES ANNEXES**

**ANNEXE 1 : L'Adie en quelques mots...**

**ANNEXE 2 : Le microcrédit**

**ANNEXE 3 : Le nouveau dispositif de l'auto-entrepreneur**

**ANNEXE 4 : L'évolution de l'environnement de l'Adie**

**ANNEXE 5 : Le plan stratégique 2008-2010**

**ANNEXE 6 : Les moyens humains mis en œuvre par l'Adie**

**ANNEXE 7 : Extraits des offres d'emploi de l'Adie**

**ANNEXE 8 : Extrait de documents comptables de l'Adie**

**ANNEXE 9 : L'Adie lance Adie Connect**

## **ANNEXE 1 : L'Adie en quelques mots...**

L'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) est une organisation qui aide des personnes exclues du marché du travail et du système bancaire classique à créer leur entreprise et leur propre emploi grâce au microcrédit. Elle a été créée en 1989 par Maria Nowak en adaptant à la France le principe du microcrédit. Aujourd'hui des millions de personnes à travers le monde vivent de leur travail grâce à ce type de financement. Depuis une quinzaine d'années, le microcrédit se développe dans les pays industrialisés d'Europe et d'Amérique du Nord.

Toutes les personnes au chômage ou au RMI, exclues du système bancaire classique et désireuses de créer leur propre emploi, peuvent s'adresser à l'une des antennes locales de l'Adie, qui évaluera la faisabilité du projet et montera le dossier de financement. L'Adie aide tout type de projet. Les critères de décision sont les possibilités de réussite du projet, la capacité et la détermination du porteur de projet. L'Adie accompagne les micro-entrepreneurs avant, pendant et après la création de leur entreprise pour en assurer leur pérennité. La part des clients de l'Association sachant à peine lire, écrire et compter continue à augmenter : 18 % en 2006, 21 % en 2007, 24 % en 2008.

L'organisation dispose d'un réseau de proximité qui couvre toute la France (métropole et DOM-TOM). Les salariés et les bénévoles de l'Adie peuvent rencontrer les porteurs de projets dans l'une des permanences implantées notamment dans les quartiers sensibles. Une fois un contact pris avec un porteur de projet, l'Adie s'engage à le rencontrer soit à son domicile soit dans l'une de ses antennes dans un rayon maximum de 50 km.

### *Les chiffres 2008*

- 12 824 microcrédits en cours
- Total des microcrédits au 31/12/2008 : 38 980 674 euros
- Nombre de clients actifs : 22 097
- Taux de croissance de l'activité microcrédit par rapport à 2007 : 30,1%
- 130 antennes locales et 380 permanences

Source : [www.adie.org](http://www.adie.org)

## **ANNEXE 2 : Le microcrédit**

La micro-finance s'adresse aux personnes n'ayant pas accès au système financier classique, donc aux personnes les plus pauvres. Cela recouvre une large part de la population des pays émergents mais également les personnes les moins aisées des pays occidentaux. La logique est la même, mais les montants des prêts ne seront pas identiques. Ainsi si le montant moyen d'un microcrédit en Asie ou en Afrique est d'environ 300 € (et peut tomber jusqu'à quelques euros), il est supérieur à 1 000 € en Europe de l'Est et de l'ordre de 2 500 € en France.

Source : Dictionnaire économique

### **ANNEXE 3 : Le nouveau dispositif de l'auto-entrepreneur**

Cumuler un emploi et une activité autonome est désormais possible avec le dispositif de l'auto-entrepreneur. Ce nouveau dispositif, entré en vigueur le 1er janvier 2009, a pour objectif de simplifier l'exercice de petites activités indépendantes : l'auto-entrepreneur peut exercer une activité commerciale ou artisanale en parallèle d'une activité principale, c'est-à-dire en complément du statut de salarié, demandeur d'emploi, retraité, étudiant.... Souple, sans trop de formalités, il présente de nombreux avantages sociaux et fiscaux. [...] Ce nouveau dispositif s'adresse aussi aux personnes physiques souhaitant exercer en entreprise individuelle.

Source : [www.service.public.fr](http://www.service.public.fr)

### **ANNEXE 4 : L'évolution de l'environnement de l'Adie**

Sur le plan de l'environnement économique, 2008 a été l'année de la crise financière et économique. Par rapport à la crise financière, l'expérience de l'Adie en France et celle du microcrédit dans le monde, montrent qu'un crédit orienté vers des personnes qui se trouvent à la base de la pyramide économique, crée de la richesse. [...] Par rapport à la crise, qui va toucher durement les publics en situation de précarité, le microcrédit, combiné au statut de l'auto-entrepreneur et à un accompagnement approprié, devient un outil indispensable de la création d'emploi. Alors que beaucoup d'entreprises licencient et que peu recrutent, créer son propre emploi devient, en effet une voie d'insertion pour ceux qui se trouvent au chômage.

Sur le plan social, les allocataires de minima sociaux restent cette année encore majoritaires et constituent près de la moitié des entrepreneurs financés par l'Adie. Quant aux chômeurs, ils représentent plus du quart des personnes financées. 40 % des créateurs d'entreprise en 2006 étaient chômeurs avant leur création contre 34 % en 2002. Parallèlement, on assiste à l'émergence des travailleurs pauvres au sein de la clientèle de l'Adie : la part des salariés (souvent à temps partiel ou en intérim), qui augmentait déjà en 2007, double quasiment en 2008 pour atteindre 7 % de la clientèle.

L'activité de l'Adie se situe géographiquement pour les deux tiers en zone urbaine. D'année en année, le pourcentage de clients issus des banlieues est plus important. Ils sont cette année 20 % à y avoir créé leur activité. L'Association est aussi présente en milieu rural, où 23 % de ses clients ont créé leur activité en 2008. Que ce soit pour les quartiers dits sensibles ou pour les zones rurales, l'Adie a mis en place des dispositifs spécifiques pour faire connaître son action auprès des habitants.

Quant aux attentes des créateurs, elles sont liées au fait que, pour monter leur projet, ils sont généralement seuls (beaucoup ont fait des démarches infructueuses et essuyé des refus) et dans l'urgence (l'impératif est de réussir vite). Ainsi :

- ils ne veulent pas être assistés, mais sont à la recherche d'un contact humain et d'une écoute véritable ;
- il est souvent nécessaire de les mettre en confiance, notamment lorsque leur parcours les a conduits à se méfier des institutions.

Source : [www.adie.org](http://www.adie.org)

## ANNEXE 5 : Le plan stratégique 2008-2010

L'Adie souhaite mettre en place une véritable stratégie marketing en direction de son public-cible, visant à mieux faire connaître la possibilité d'accès au crédit pour créer son propre emploi. Il s'agit d'être au service du client en réunissant tous les moyens pour satisfaire les besoins réels du plus grand nombre.

Pour répondre au mieux aux besoins des clients potentiels du microcrédit, il est nécessaire de :

- mettre en place la gamme de services la mieux adaptée, avec une diffusion adéquate (promotion des ventes, marketing direct, développement du bouche à oreille, supports de communication, Internet, téléphone, accueil et distribution de proximité dans des locaux facilement repérables et accessibles, etc.) ;
- faire évoluer les critères de recrutement et la culture interne avec une formation appropriée des équipes. Elle pourra se traduire également par la spécialisation de certains conseillers dans certaines fonctions ou sur certains publics.

Source : [www.adie.org](http://www.adie.org)

## ANNEXE 6 : Les moyens humains mis en œuvre par l'Adie

<b>EVOLUTION DES EFFECTIFS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Effectifs pôle crédit	184	201	205
Effectifs pôle accompagnement	30	45	60
Effectifs pôles supports (siège+directions régionales)	122	124	126
<b>Effectifs totaux salariés</b>	<b>336</b>	<b>370</b>	<b>391</b>
Bénévoles accompagnement	700	1000	1300
Bénévoles crédit et support	300	350	400
<b>Effectifs totaux bénévoles</b>	<b>1000</b>	<b>1350</b>	<b>1700</b>

L'évolution de l'organisation de l'Adie a pour conséquence principale la spécialisation des métiers au sein de chacun des pôles, exigeant la mise en place de parcours de montée en compétences et d'une politique de gestion des carrières.

Grâce à une équipe de 166 conseillers crédit, l'Adie a pu cette année assurer l'accès au microcrédit à près de 12 000 personnes. Organisés en équipe de 3 à 10 collaborateurs et encadrés par un responsable crédit, les conseillers crédit rencontrent au quotidien les porteurs de projet faisant appel aux services de l'Adie. Lors d'un entretien, ils vont avec le futur client cerner les besoins propres au projet et analyser les risques encourus.

Les conseillers crédit présentent les demandes de financement devant les instances de décision puis font signer les actes contractuels aux clients pour débloquer le financement.

L'un des enjeux futurs est de réviser la politique de rémunération pour faciliter le recrutement de salariés expérimentés et mieux fidéliser les collaborateurs.

Source : [www.adie.org](http://www.adie.org)

## ANNEXE 7 : Extraits des offres d'emploi de l'Adie

### **Conseiller Crédit - Rouen**

Basé(e) à Rouen, et rattaché(e) au responsable crédit, vous êtes responsable du développement de l'Adie sur une partie du département de la Seine maritime. Vous analysez les demandes de financement présentées par les entreprises (créateurs, repreneurs, entreprises existantes), contribuez à la décision d'octroi du crédit, et développez par la suite votre portefeuille de prêts. A ce titre, vous assurez de nombreuses opérations de communication terrain. De formation de type Bac + 2 / 3, vous souhaitez exprimer vos qualités d'autonomie et d'organisation, et votre forte aptitude commerciale. Nous rejoindre, c'est porter les valeurs fortes de l'Adie : initiative, engagement, solidarité. Notre programme de formation et l'étendue de notre réseau national ouvrent de réelles voies d'évolution. Permis B obligatoire

Candidature s/ref CC76 à [recrutement@adie.org](mailto:recrutement@adie.org)

### **Conseiller Accompagnement – Lormont**

Au sein de la direction régionale Sud-ouest Atlantique, rattaché au responsable accompagnement, vous assurez la mise en place et le développement d'une offre d'accompagnement destinée aux porteurs de projets, en vous appuyant sur une équipe de bénévoles dont vous assurez l'organisation, et l'animation. Vous accompagnez les porteurs de projet dans leur démarche de création/reprise : évaluation du projet, aide à la réalisation de l'étude de marché, montage des dossiers de demande de financement. L'accompagnement alterne des rendez-vous individuels et des animations collectives De formation Bac + 4 / 5 en gestion / finance / économie, vous disposez de 2 à 3 ans d'expérience dans une démarche d'accompagnement à la création d'entreprise. Vos facultés d'écoute et d'analyse de même que vos savoir-faire relationnels conditionneront la réussite sur ce poste.

Candidature s/ref CA33 à [recrutement@adie.org](mailto:recrutement@adie.org)

Source : [www.adie.org](http://www.adie.org)

## ANNEXE 8 : Extrait de documents comptables de l'Adie

Charges en milliers d'euros	2007	2008	Variation	Produits en milliers d'euros	2007	2008	Variation
Salaires et charges sociales	13 047	15 627	19,8 %	Prestations*	2 402	2 200	- 8,4 %
Charges externes	6 061	7 940	31,0 %	Subventions	16 079	19 104	18,8 %
Autres charges d'exploitation	1 462	1 579	8,0 %	Dons et cotisations	602	753	25,1 %

\* Expertises et recouvrement

Les charges d'exploitation de l'Adie sont composées aux deux tiers des salaires et charges sociales. Les autres charges correspondent majoritairement à des loyers, des frais de transport (véhicules de service et de fonction, déplacements), des dépenses informatiques et de télécommunications ainsi que de formation.

Les 25,1 millions d'€ de charges d'exploitation peuvent être ventilés par métiers ou pôles. L'Adie est en effet organisée en deux pôles qui correspondent à ses 2 métiers : le crédit pour financer la création de micro-entreprises, et l'accompagnement de ces micro-entreprises pendant toute la durée du crédit en leur fournissant le conseil, la formation et les services qui les aident à réussir.

Entre 2004 et 2008, la production de microcrédits a doublé. Durant la même période, le coût par client a diminué de 25 % alors que le coût par salarié (Équivalent Temps Plein) a progressé de 25 %.

Source : [www.adie.org](http://www.adie.org)

## ANNEXE 9 : L'Adie lance Adie Connect

L'Adie, association reconnue d'utilité publique et leader historique des micro-prêts professionnels aux créateurs d'activité exclus du crédit bancaire, vise avec l'aide de son site Internet Adie Connect 20 000 prêts cette année, une hausse de plus de moitié par rapport à 2008.

Fin prête pour la cinquième Semaine du microcrédit (du 3 au 7 juin), l'organisation pour le droit à l'initiative économique (Adie) vient d'ouvrir la semaine dernière son nouveau site Web, Adie Connect. Principale nouveauté, les étapes pour décrocher un microcrédit professionnel peuvent être franchies en ligne sur le Web, grâce à la création d'une agence virtuelle employant trois personnes.

Pour une première demande, le montant du prêt est limité à 2 000 euros. Le taux d'intérêt est le même que dans le réseau traditionnel. Selon Maria Nowak, sa fondatrice, cet investissement poursuit un double objectif. « Il s'agit d'une part de faciliter l'accès au microcrédit et d'autre part de contribuer à baisser son coût de production. »

Source : Les Echos