



SESSION 2016

UE 7 – MANAGEMENT

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – Étude d'une situation pratique

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

La SNCF est une organisation publique marchande dont l'actionnaire unique est l'Etat. Sur le plan juridique, la SNCF relève du statut d'établissement public industriel et commercial (EPIC). Elle fait partie intégrante des grandes entreprises puisque ses effectifs sont supérieurs à 5 000 salariés. Elle a une mission de service public de transport : fret et transport de voyageurs.

De plus, la SNCF assure une activité de gestion des infrastructures ferroviaires.

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

Le macro-environnement (ou environnement général) peut se définir comme l'ensemble des facteurs susceptibles d'avoir une action sur les organisations, sans que ces dernières puissent l'influencer en retour.

L'environnement peut en effet constituer des menaces pour son développement. Pour identifier ces variables, il est fréquent de se référer à l'analyse PESTEL (Politique – économique – Socioculturel – Technologique – ECOLOGIQUE - Légal) qui permet de valoriser six grandes composantes du macro-économique en sachant que certaines composantes sont plus importantes que d'autres. Parmi ces dernières, on peut alors en évoquer deux :

- **La composante « Légale » :** La SNCF doit en effet tenir compte de différentes dispositions européennes et nationales qui constituent à terme des menaces dans la conduite de son métier d'origine, le transport ferroviaire :
 - Directive européenne prévoyant l'ouverture à la concurrence progressive pour le transport de marchandises (effective depuis 2006) puis à terme pour le transport de personnes (2019 sur le plan national) ;
 - Loi Macron (2015) permettant le développement des transports par bus sur le plan national.
- **La composante Technologique**, avec le développement croissant des TIC (internet-smartphone, etc.) qui peut constituer également une menace dans la mesure où ces dernières permettent le rapprochement des voyageurs dans le cadre de transports alternatifs (ex : Blablacar, autres sites de co-voiturage, etc.) .

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

M. Porter, professeur à l'Université de Harvard, considère que l'attractivité d'un secteur d'activité donné ne se mesure pas aux seuls concurrents directs. Il propose, en fait, une conception élargie de la concurrence puisqu'il qualifie de **concurrent** tout intervenant qui peut réduire la capacité des entreprises d'un secteur d'activité, à développer un avantage concurrentiel et/ou à générer du profit.

M. Porter identifie 5 + 1 forces concurrentielles : l'intensité de la rivalité entre les concurrents, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution, la menace d'entrants potentiels sur le marché. A ces forces il ajoute, par la suite, l'influence des pouvoirs publics.

En ce qui concerne la SNCF, il possible de proposer l'analyse suivante :

- 1- **L'intensité concurrentielle peut être qualifiée de faible** : monopole jusqu'en 2019 pour le transport de voyageurs et ouverture de la concurrence pour le fret depuis 2003. L'intensité concurrentielle est donc très limitée pour la SNCF, et tout particulièrement pour le transport de voyageurs, au plan national.
 - 2- **La menace de nouveaux entrants peut être considérée comme faible pour le fret** car les barrières financières et techniques (savoir-faire) pour pénétrer sur le marché sont dissuasives. Néanmoins, rappelons que pour le transport de voyageurs sur le plan national, la SNCF est assurée du maintien du monopole jusqu'en 2019.
 - 3- **La menace de produits de substitution est élevée** avec le développement de modes de transport alternatif ces dernières années :
 - **avion low cost sur les lignes intérieures** (Easyjet, Ryanair, etc.) ;
 - **covoiturage** (Blablacar) ;
 - **autocar** (multiplication de lignes d'autocars depuis l'adoption de la loi Macron) ;
 - **transport fluvial, aérien et terrestre** pour le fret.
 - 4- **Le pouvoir de négociation des clients est faible pour le transport de personnes** : elles ne peuvent pas, sauf exception, négocier les tarifs imposés. Ceci est moins vrai pour le fret où d'autres variables entrent en ligne de compte (volumes transportés).
 - 5- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs est plutôt faible compte tenu du poids économique (volume des commandes)** de la SNCF. Aussi, certains fournisseurs, comme Alstom développent des partenariats comprenant un lourd cahier des charges pour permettre à la SNCF de baisser ses coûts (TGV 30% moins cher).
 - 6- **L'influence de l'Etat est de fait très importante** : en tant qu'actionnaire unique de la SNCF il peut notamment imposer « un contrat de performance » dans le cadre de la mission service public de la SNCF (cf. théorie de l'Agence - Jensen Meckling).
- 4- **En vous appuyant sur la matrice proposée par I. Ansoff, identifiez puis justifiez l'orientation stratégique choisie par la SNCF en réponse aux évolutions de son environnement.**

Ansoff a proposé **une matrice produits/marchés** afin de décrire les grandes orientations stratégiques qui s'offrent aux organisations en s'appuyant sur deux dimensions :

- les produits, c'est à dire les biens ou les services vendus ;
- les marchés, c'est à dire la clientèle qui achète les produits ;

Après avoir pénétré un marché, une organisation peut décider soit de renforcer sa position sur ce marché (on parle alors de **spécialisation**), soit d'étendre son périmètre selon deux dimensions : de nouvelles offres ou de nouveaux marchés.

Ainsi une entreprise peut alors faire **quatre choix stratégiques** :

- **la stratégie de pénétration (ou renforcement) du marché** : l'entreprise s'adresse au même marché, avec ses produits actuels (spécialisation) ;
- **la stratégie de développement de produits** : l'entreprise propose de nouveaux produits à la même clientèle (on parle également de diversification horizontale par l'axe technologique) ;
- **la stratégie d'extension de marchés** : l'entreprise propose ses produits existants sur de nouveaux marchés (on parle également de diversification liée, géographique ou commerciale) ;

- **La stratégie de diversification** : l'entreprise propose à la fois de nouveaux produits destinés à de nouveaux marchés (il s'agit d'une diversification conglomérale).

La SNCF a quant à elle, la volonté de proposer aux usagers de nouvelles solutions de transport, ne se limitant plus au transport ferroviaire (formules de « Porte à Porte »).

En effet la SNCF veut prendre en charge les voyageurs d'un bout à l'autre de leur voyage, et non plus seulement, d'une gare à une autre. Elle entend désormais devenir un opérateur de mobilité. Cet objectif suppose de combiner différents modes de transport : train, bus, mais aussi vélo ou auto en libre-service, covoiturage, etc. (*rachat d'Ecolutis pour le service de co-voiturage, lancement de sa propre ligne de bus Ouibus*).

Ainsi cette nouvelle offre de produit s'inscrit parfaitement dans **la stratégie de développement de produit (diversification horizontale et technologique)** d'Ansoff puisque **ces nouveaux services de transport, au-delà du transport ferroviaire, sont destinés à la clientèle actuelle de la SNCF**. Cette stratégie doit permettre à la SNCF de trouver de nouveaux relais de croissance.

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

La démarche mercatique repose sur l'ensemble **des actions destinées à détecter les besoins des clients et à adapter en conséquence la production et la commercialisation**.

Les différentes étapes de la démarche mercatique sont les suivantes :

- **l'identification des besoins** des clients : études de marché, etc. (marketing d'étude) ;
- la segmentation du marché et la détermination de la cible, positionnement de l'offre (marketing stratégique) ;
- définition du **plan de marchéage** (marketing opérationnel).

L'entreprise élabore ainsi un **plan de marchéage** reposant sur quatre variables : politiques de produit, de prix, de distribution et de communication (4P).

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

La SNCF cherche à réagir face au développement des modes de transports alternatifs et maintenir ses parts de marché face à la menace de la concurrence indirecte et potentielle quant aux prix affichés.

La stratégie de prix de la SNCF consiste donc en un **alignement sur les prix** des concurrents indirects. Le transport aérien propose des solutions low cost pour 50 % de son activité, le covoiturage et le transport par autocar sont intrinsèquement moins chers que le transport ferroviaire.

La SNCF va chercher à optimiser l'utilisation de ses TGV en utilisant la technique du yield management ou tarification en temps réel. Cette technique vise à maximiser le revenu de toute entreprise de services disposant de capacités fixes pour répondre à une demande fluctuante : le même service est proposé mais le prix sera différents selon le moment où la réservation sera effectuée.

La SNCF a ainsi mis en place un logiciel qui module le prix du siège en fonction de la période et de l'horaire du voyage, et qui le fait ensuite varier en temps réel en fonction de la demande. Si on réserve tôt, on a droit à un certain tarif. Plus le train se remplit, plus les prix montent. **L'idée est qu'il vaut mieux baisser de façon ciblée le prix plutôt que de remplir partiellement à prix unique.**

La SNCF remplit les conditions permettant de tirer profit de cette méthode :

- **Une capacité fixe à court terme, qui, si elle n'est pas utilisée, ne pourra venir s'ajouter lors de la prochaine prestation ;**
- **Des coûts fixes élevés et un coût marginal faible**, ainsi dans le transport ferroviaire, le coût de déplacement du TGV est important par rapport au coût d'un nouveau voyageur ;
- **La possibilité de réserver à l'avance les prestations de services.**

En agissant ainsi la SNCF tente de gérer au mieux ses capacités : elle propose des tarifs Prem's pour quelques places 2 mois à l'avance quitte à en proposer d'autres à la veille du départ si le train n'est pas rempli. **Cette technique permet donc d'être le plus efficient possible pour optimiser l'utilisation des lignes TGV.**

7- D'après G.Pepy, « la SNCF doit en finir avec la centralisation ». En mobilisant des approches théoriques pertinentes, détaillez deux axes envisagés pour y parvenir.,

La décentralisation de la SNCF s'appuie sur deux axes : la structure et la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne l'axe organisationnel :

- Les unités locales TER ont désormais toute autonomie quant au choix des moyens à mettre en œuvre (*« le patron local TER n'a plus besoin de demander une autorisation au national »*). Elles seront jugées sur leurs résultats. Dilemme différenciation / intégration de Lawrence et Lorsh, structures mécaniques et organiques de Burns et Stalker.
- G. Pepy envisage d'introduire **le lean management** qui vise à réfléchir sur le processus de production de services en supprimant toutes les opérations inutiles, en proposant au personnel des guides opérationnels.
- **Une communication plus horizontale** et en temps réel est développée entre les équipes de surveillance et maintenance grâce à l'équipement numérique des équipes (plan Vigirail).

En ce qui concerne l'axe gestion des ressources humaines (GRH) :

En s'inspirant de ce qui a été mené au niveau du fret, G. Pepy vise à **renforcer la polyvalence du personnel** grâce à un élargissement et un enrichissement des tâches, pour motiver davantage les salariés. P. Drucker : Direction par Objectifs (DPO), école des relations humaines - Empowerment – Apprentissage organisationnel Argyris et Schön.

Ainsi le plan RH077 responsabiliser les ressources humaines par une formation accrue visant à développer leur polyvalence (75% des cheminots formés plus de 40 heures par an).

La SNCF souhaite **équiper son personnel technique**, et plus précisément ceux chargés de la surveillance, de tablettes afin de pouvoir photographier les anomalies observées sur le réseau et d'informer rapidement les équipes d'entretien. Agir avant que la panne ou le dysfonctionnement ne surviennent permettra ainsi, de réduire les coûts, de motiver le personnel et d'accroître ses compétences.

Le temps, source d'avantage concurrentiel pour les organisations ?

I. ANALYSE INTRODUCTIVE

⇒ Exemples d'accroche :

- « Les projets de livraison par drones chez Amazon ou La Poste ».
- « Livraison en 24h qui devient la référence pour les e-commerçants »

⇒ Analyse des termes du sujet :

- Le concept du **temps**, qui peut être appréhendé sous différents angles tels que le délai de conception, de fabrication, et de livraison du produit. On observe d'une manière générale un raccourcissement du cycle de vie du produit, d'où l'intérêt de se préoccuper du temps pour notamment réduire le cycle de production.
- Le concept **d'avantage concurrentiel** (M. Porter) peut se définir comme l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation.
- L'organisation peut se définir comme un ensemble structuré dont les différentes composantes (hommes, équipements, ressources financières, etc.) sont en interaction afin d'atteindre un objectif précis. Cet objectif peut être de nature marchande (réaliser des profits) ou non marchande (humanitaire, culturel, politique, etc.)

⇒ Dans le sujet le concept d'organisation est mis au pluriel, ce qui permet de sous-entendre que cette préoccupation du temps concerne toutes les formes d'organisations, aussi bien publiques, que privées, marchandes ou non marchandes.

⇒ Exemple de problématique possible

Dans quelle mesure, la prise en compte de la variable temps, permet-elles aux organisations de construire des avantages concurrentiels ?

Remarque préalable : Tout plan cohérent avec la problématique (en adéquation directe avec le sujet) retenue par le candidat sera accepté.

II. PISTES DE DÉVELOPPEMENT POSSIBLES

Remarque préalable : les propositions qui suivent ne prétendent pas à l'exhaustivité ni à ce qu'elles soient reprises dans leur intégralité par le candidat.

Elles ont pour objet de donner un certain nombre d'idées (arguments, références théoriques) que le candidat pourra mobiliser dans le cadre de sa problématique et du plan qu'il aura retenus.

A des fins de lisibilité, nous avons distingué deux grands types d'idées : celles qui étaient la thèse du « temps » comme élément facilitateur permettant aux organisations d'obtenir un avantage concurrentiel, et celles qu'il est possible d'avancer pour défendre la thèse opposée, à savoir le « temps » qui peut nuire ou limiter les organisations dans leur recherche d'avantages concurrentiels.

I – La maîtrise du temps : source d'avantage concurrentiel

- raccourcissement des délais de mise à disposition du produit** (que ce soit en terme de délai de fabrication avec les MOCN notamment, et/ou de délais de livraison) : création de valeur, dans le cadre plus global de la **chrono-compétition**. Ceci est d'autant plus important si les clients disposent d'un important pouvoir de négociation. En effet, si les délais de livraison sont au cœur de la négociation, le fait d'être en capacité de les réduire peut contribuer de fait à limiter le

pouvoir de négociation des clients. De plus, dans une approche mercatique (T. Levitt, Kotler et Dubois), la notion de temps peut jouer un rôle important dans les besoins exprimés par les clients (disponibilité immédiate du produit, SAV qui intervient en moins de 24 heures, accessibilité de la hotline, etc.), ce qui va donc contribuer à adapter l'offre de l'organisation (au sens large, y compris le panier d'attributs de J. J. Lambin) au produit ou service désirés par les clients (ou les usagers, sociétaires, etc.) ;

- satisfaire de plus en plus rapidement le **client connecté** (et tout particulièrement la « cible » Génération Y) qui utilise en permanence les TIC pour ses achats (ex : achat de livres sur Amazon). Cela suppose en amont d'avoir une gestion de la chaîne logistique performante, dans laquelle la variable temps est centrale (pour réduire au maximum le délai écoulé entre la commande (sur Internet) et la réception du produit par le client) ;
- la maîtrise de la variable « temps » concerne également les entreprises qui proposent des services et qui sont confrontées à cette nécessité d'ajuster en permanence l'offre à la demande en temps réel. On peut alors évoquer le concept de « **servuction** ». Ces entreprises sont ainsi confrontées à des « stocks de clients » avec la **nécessité de gérer des files d'attente lors des pointes d'activité**. Un délai d'attente trop long engendre un mécontentement de la clientèle, alors qu'à l'inverse une bonne gestion du temps peut être source d'avantage concurrentiel pour l'organisation (ex : le client peut se dire « ici on n'attend pas, ou on n'attend beaucoup moins qu'ailleurs »). Ce point précis peut concerter à la fois des organisations privées marchandes (ex : restauration rapide, banques, etc.) et des organisations publiques non marchandes (ex : guichets du Trésor Public, et les administrations de façon plus générale) ;
- une gestion stratégique (et technologique) du temps peut aussi permettre à l'organisation de **raccourcir le cycle de vie du produit**, en proposant de plus en plus souvent des **innovations** qui vont rendre les produits déjà existants « dépassés », et ainsi créer ipso facto de nouveaux besoins chez les clients potentiels, en plus de répondre aux besoins exprimés. Ces innovations qui s'accélèrent génèrent de la différenciation, potentiellement source d'avantages concurrentiels (ex : Apple, Zara avec ses collections éphémères, Stabilo qui renouvelle chaque année 20% de sa gamme de stylos). Ces innovations de plus en plus fréquentes peuvent même créer une dépendance des clients (et réduire également leur pouvoir de négociation, car il est plus difficile de négocier sur un produit unique, récent et/ou nouveau, que sur un produit ancien (potentiellement disponible chez les concurrents) ;
- d'un point de vue plus transversal, la maîtrise du temps peut être considérée comme une **compétence distinctive** (Hamel et Prahalad), qui va mobiliser les différentes ressources de la chaîne de valeur (M. Porter), que ce soit au niveau des activités principales, au niveau des activités de soutien, qui peuvent toutes être étudiées et mobilisées pour maîtriser le temps, afin de réduire tous les délais correspondants ;
- par exemple en activité principale, l'on peut citer la **logistique interne et externe** (supply chain) qui est, rappelons-le, au cœur du commerce électronique (ex : le système Cendrillon pour Sarenza). Avec la **supply-chain**, il s'agit de ne plus étudier seulement la logistique d'une entreprise mais la chaîne logistique globale qui comprend la gestion coordonnée de plusieurs chaînes logistiques. Il s'agit en effet d'une vision globale des flux logistiques de l'entreprise mais aussi de ses fournisseurs et de ses clients. L'apparition des notions de juste-à-temps, flux tendus, 0 stock (S. Shingo, T. Ohno, etc.) impose une Supply Chain toujours plus efficace. On passe d'une logique de clients / fournisseurs / concurrents à une logique de partenaires. La mise en application d'un tel credo s'appuie sur le développement incontournable des TIC. L'efficacité de la supply-chain des activités va permettre par exemple d'éviter tout arrêt de la production et de respecter les délais de livraison). Notons à titre d'illustration que le prochain défi d'Amazon, est la livraison le jour même par drone (projet Amazon Prime Air) ;
- plus spécifiquement : la **logistique des retours** qui concerne la gestion des flux du consommateur vers le producteur (on parle également de **logistique inverse**). Ces flux peuvent avoir pour objet par exemple la gestion du Service Après Vente (SAV en cas de produits défectueux ou si le client n'est pas satisfait) ;

- toujours dans les activités principales, on peut citer la production avec en particulier, le développement de la **production en flux tendus** qui vise à intégrer cette problématique du temps pour créer de la valeur au client (ex : Toyota).

On retrouve ici un **pilotage par l'aval**, c'est à dire produire ce qui est vendu : la production n'est engagée qu'en fonction des besoins exprimés en aval c'est-à-dire le client (approche Kanban), afin de réduire au maximum les stocks et économiser de nombreuses ressources.

De plus la réduction de la taille des lots et la personnalisation des biens tout en respectant des délais de livraison rapide aboutit à cette volonté de réduire les temps non productifs dont la **réduction de temps de changement de série** d'où la mise en place d'un concept SMED (Single Minute Exchange of Die), qui tente au maximum de réduire le temps de changement d'outil ;

- comme activité de soutien, on peut citer ici la **GRH**. En effet, la maîtrise du temps, comme source d'avantage concurrentiel peut aussi concerner la GRH. De fait, la polyvalence et le niveau de compétences des salariés est susceptible d'agir sur la rapidité de leur travail (et donc sur la productivité, toutes choses égales par ailleurs, avec toutes les implications financières positives attendues), sur la rapidité des salariés à répondre aux questions et à informer les clients (amélioration de la qualité du service offert aux clients) ;

Désormais l'ensemble des éléments de la chaîne de valeur doit être mobilisé afin d'atteindre la flexibilité et la réactivité nécessaires pour permettre aux organisations de se focaliser sur la variable temps comme nouveau facteur concurrentiel. Toutefois cette approche présente des limites et ne constitue pas la panacée pour l'ensemble des organisations.

II – Les limites de la gestion du facteur temps pour l'organisation

- Le temps peut être une **source de coût** pour l'organisation avec un manque à gagner certain. En effet, s'il est mal pris en compte, il peut se traduire par une consommation excessive de ressources productives, qu'il s'agisse des ressources humaines (ex : le délai attribué à des salariés pour la réalisation de certaines tâches administratives est surévalué, ce qui occasionne, un coût en terme de rémunération, trop important) ou encore des ressources techniques (ex : un goulot d'étranglement, lié à une machine mal calibrée / son temps de réaction, peut générer des délais d'attente, voire des ruptures de stocks préjudiciables pour l'organisation) ;

- il peut également s'agir d'un problème de réactivité à un niveau ou à un autre. En effet, une mauvaise réactivité (donc, un délai de réaction trop long, lié à une utilisation du temps non efficiente) face à un besoin exprimé par un client, peut entraîner un manque à gagner, si ce client attend une réponse immédiate ou très rapide (ce client pourra alors choisir de préférer les concurrents plus réactifs). On peut également citer d'autres situations préjudiciables à l'entreprise, en rapport direct avec un **manque de réactivité** (ex : manque de réactivité dans la mise en conformité avec une nouvelle loi sur des aspects purement techniques, manque de réactivité dans le traitement de l'information qui remonte des commerciaux, et de tous les salariés en général, manque de réactivité en matière de communication externe officielle, en cas de situation de crise, etc.) ;

- d'un point de vue plus structurel et plus transversal, on peut aussi évoquer les problèmes de délais dans **les procédures et les mécanismes de coordination** (entre les différents acteurs de l'organisation, entre les différents services, les différentes entités, etc.). En effet, il peut arriver que le « temps » soit gaspillé, en raison d'un temps d'attente entre deux services qui auraient pu fonctionner en parallèle et qui, pour des raisons de procédures fonctionnent à des rythmes différents (ce qui amène alors un service à attendre que l'autre service ait terminé ses tâches, ce qui est sous-optimal, et préjudiciable à l'organisation et parfois à ses clients) ;

- au niveau du **climat social**, et du **niveau de satisfaction des salariés**, certaines observations (ex : Amazon et le retour du « Taylorisme 2.0 », les effets pervers du lean management à la Poste ou chez Orange) ont montré que, poussée à l'extrême, la volonté de réduire les délais en intensifiant les cadences de travail, peut dégrader le climat social de l'organisation (d'autant que cela réduit ipso facto les temps d'échanges informels, vecteurs souvent de convivialité) et engendrer des pressions parfois insupportables pour certains salariés (pouvant même déboucher sur des cas de dépression nerveuse, ou même de suicide dans les lieux même de l'organisation) ;

- ainsi, dans le prolongement du point précédent, l'impératif de délais de livraisons très rapide peut s'accompagner d'un rythme de travail trop soutenu, avec un contrôle continu considéré comme « pesant » pour les salariés, ce qui peut générer de l'absentéisme, voire un **turn-over volontaire important** (ex : certaines plateformes d'appel), sources de surcoûts pour l'organisation (ex : formation nécessaire des nouveaux « recrutés », pour qu'ils deviennent opérationnels) et d'indicateurs peu valorisants dans le bilan social ;
- face à ces contraintes de « temps » imposées, certains salariés peuvent aussi développer d'autres stratégies individuelles, en tant qu'acteurs de l'organisation (M. Crozier), qui peuvent aller jusqu'à l'affrontement, par la **cessation collective du travail** (grève), ce qui est potentiellement préjudiciable à l'entreprise en terme d'image de marque (surtout si la grève est médiatisée), et également en termes financiers (ex : coût d'opportunité lié au CA non réalisé durant les journées de grève, par exemple) ;
- la volonté de se focaliser sur un rythme d'innovations de plus en plus rapide, en réduisant au maximum les délais, peut également présenter des risques non négligeables. En effet **la rapidité peut se faire au détriment de la qualité** des nouveaux produits lancés sur les marchés et ainsi il peut y avoir des innovations « loupées », qui ne vont pas trouver leur demande, avec toutes les conséquences financières négatives que cela représente (coûts parfois très importants de la RD, de la campagne promotionnelle, etc.) ;
- par ailleurs, la **chronocompétition** se heurte parfois à la **RSE**, car l'optimisation du facteur temps peut entrer en contradiction avec le volet purement écologique de la RSE, et ce à deux niveaux minimum. Tout d'abord en raison de la nature des produits proposés (ex : Zara qui parle de « produits jetables »), qui ne sont pas biodégradables (ou très partiellement), avec un renouvellement de plus en plus rapide. Ensuite, au niveau des délais de transports qui doivent être de plus en plus courts, ce qui passe souvent par des moyens de transports plus polluants (ex : fret routier plus polluant que le fret fluvial, ou transport aérien versus transport maritime).

CONCLUSION

Plus que jamais le temps est devenu un facteur critique de compétitivité des organisations, eu égard à la globalisation des marchés et aux exigences de plus en plus pesantes des consommateurs en termes de prix, de qualité et surtout de délais de livraison.

Les entreprises, les plus compétitives, seront donc celles qui ne négligeront pas le facteur temps dans leur management opérationnel et stratégique, tout en prenant soin d'en évaluer les éventuelles limites, pour pouvoir s'en prémunir autant que possible.