

# DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

## UE 7 – MANAGEMENT

### SESSION 2021

Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1

**IMPORTANT :**

**LE DOSSIER 1 EST À TRAITER OBLIGATOIREMENT.**

**VOUS CHOISISSEZ DE TRAITER L'UN DES DEUX SUJETS DU DOSSIER 2 AU CHOIX**

**Ainsi, vous traiterez soit la question problématisée 1, soit la question problématisée 2**

**UE7 – MANAGEMENT**  
**Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient 1**

---

Document autorisé :

**Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.**

Document remis au candidat : **le sujet comporte 12 pages numérotées de 1/12 à 12/ 12**

**Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.**

---

***Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants :***

**DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE (10 points)**

**Le candidat traitera au choix un des deux sujets proposés dans le dossier 2 :**

**DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE (10 points)**

---

**BASE DOCUMENTAIRE**

Document 1 – Présentation du groupe ACOME.

Document 2 – Chiffres de l'industrie française des câbles électriques et de communication.

Document 3 – ACOME, la PME qui fabrique la fibre de demain.

Document 4 – Jacques DE HEERE, un PDG élu par ses salariés.

Document 5 – 2019, l'année des records pour le groupe ACOME.

Document 6 – Fibre : la forte hausse des importations chinoises inquiète la filière française.

Document 7 – ACOME investit 27 millions d'euros à Mortain dans la mobilité connectée.

Document 8 – Chez ACOME, une politique salariale solidaire.

Document 9 – L'humain au cœur de l'entreprise.

Document 10 – La performance RSE d'ACOME évaluée par trois organismes.

**AVERTISSEMENT**

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner *explicitement* dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.**

**Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.**

## SUJET

ACOME (Association Coopérative d'Ouvriers en Matériel Électrique), basée à Mortain est la plus grande, mais aussi la plus ancienne coopérative ouvrière de France par son nombre d'associés (1 400). Toutes les décisions y sont prises de manière collective.

Fondée en 1937 par ÉLECTROCABLE à Argenteuil avec le statut de SCOP (Société Coopérative et Participative), ACOME s'implante en Normandie, à Mortain, en pleine seconde guerre mondiale. L'usine est alors un modeste bâtiment, qui résiste miraculeusement aux bombardements du 7 août 1944.

La direction et les salariés-associés de la SCOP n'ont de cesse de développer leur petite entreprise qui fait sa première révolution industrielle en 1950 avec la transition de la gaine textile au plastique. ACOME sera ensuite la première entreprise câblière d'Europe à maîtriser la technique de l'irradiation... Elle donnera naissance à de nombreuses autres innovations technologiques.

Depuis sa création, ACOME accompagne les mutations de la société : d'abord avec le développement du téléphone, aujourd'hui avec celui de la fibre optique et du très haut débit mais aussi, avec l'expansion de l'automobile depuis les années 1960.

Pour soutenir cette activité en forte croissance, ACOME construit de nouveaux sites de production autour de son berceau (six usines et un centre de Recherche et Technologies sur le site historique de Mortain-Romagney) et se développe à l'international pour accompagner ses clients au plus près de leurs marchés (usines au Brésil, en Chine et au Maroc).

Le statut coopératif d'ACOME a forgé l'identité et la force du groupe. Selon Jacques DE HEERE, le dirigeant, ce statut est le meilleur garant de sa pérennité, car il fonde la stratégie sur une vision de long terme. Il est le ciment qui unit tous les salariés associés et les valeurs d'engagement, d'excellence, de respect et de solidarité sont largement partagées dans toutes les filiales.

La PME, qui pèse aujourd'hui 534 millions de chiffre d'affaires, est devenue, au fil des ans, l'un des trois principaux fabricants de fibre en Europe et, surtout, le seul et unique français, fournissant à lui seul 20 % de cette technologie dans l'Hexagone. Si les résultats 2019 sont encourageants, l'entreprise devra toutefois faire face à l'avenir à un certain nombre de défis : fin du « plan fibre », accroissement de l'intensité concurrentielle au niveau international, fortes évolutions technologiques dans de nombreux secteurs dont le secteur de l'industrie automobile...

Stagiaire au sein du conseil d'orientation stratégique d'ACOME dont la mission est de conseiller la direction sur les grandes orientations stratégiques et technologiques du groupe, vous devez préparer un dossier afin d'alimenter la réflexion sur la cohérence d'ensemble des activités, sur les priorités à accorder aux différentes actions et sur la vision prospective de ces activités.

## DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

Votre mission consiste à réaliser une analyse pour le dossier demandé. Pour y parvenir vous devez :

- 1) Identifier les spécificités de l'organisation ACOME.
- 2) Analyser la gouvernance d'ACOME.
- 3) Conduire le diagnostic stratégique externe à l'aide des outils d'analyse adéquats et conclure sur les facteurs clés de succès (FCS).
- 4) Caractériser le style de direction mis en œuvre par Jacques DE HEERE, dirigeant d'ACOME.

### IMPORTANT :

**VOUS CHOISISSEZ DE TRAITER L'UN DES DEUX SUJETS DU DOSSIER 2 AU CHOIX**

**Ainsi, vous traiterez soit la question problématisée 1, soit la question problématisée 2**

## DOSSIER 2 AU CHOIX – QUESTION PROBLEMATISÉE

Dans le cadre de votre dossier, la direction générale vous demande de poursuivre votre réflexion.

Pour cela vous traiterez au choix l'un des deux sujets suivants :

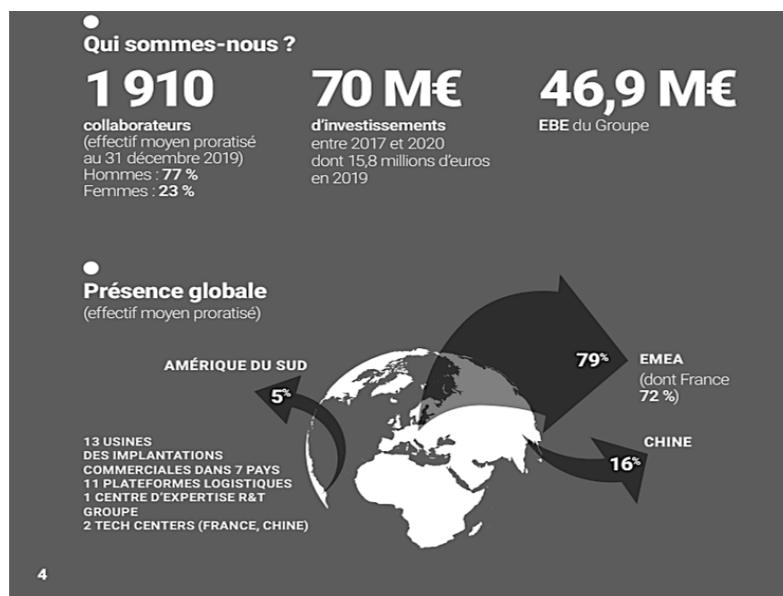
- 1) **Quels paradoxes soulève le statut de SCOP d'ACOME dans son environnement et comment les réconcilier ?**

**ou**

- 2) **Comment la gestion des ressources humaines peut-elle contribuer à la création de valeurs d'ACOME ?**

**Remarque :** quel que soit le sujet choisi, il est attendu en réponse à cette question une argumentation structurée s'appuyant sur le contexte, vos compétences et sur vos connaissances (théoriques et factuelles).

Document 1 – Présentation du groupe ACOME.



D'après le rapport d'activité 2017-2018

**DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET D'INNOVATION SOUTENUS**



ACOME procède en permanence à des investissements industriels afin d'augmenter les capacités de production, pour d'accompagner la croissance, la mutation des marchés sur lesquels il intervient et rester le partenaire fiable des grands donneurs d'ordre que sont ses clients.

Entreprise technologique, ACOME fait par ailleurs de l'innovation un levier de son modèle de croissance et investit massivement dans la recherche et développement pour relever les défis que présentent les secteurs très disputés de l'automobile et des télécoms et conforter son leadership technologique.

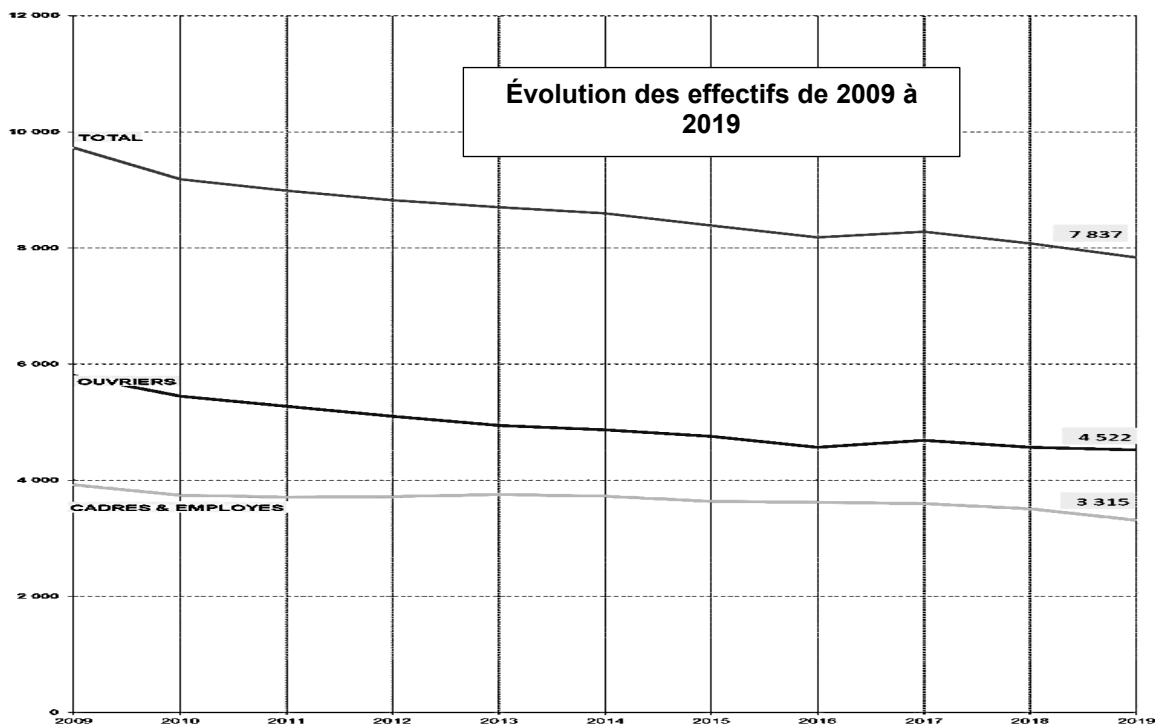
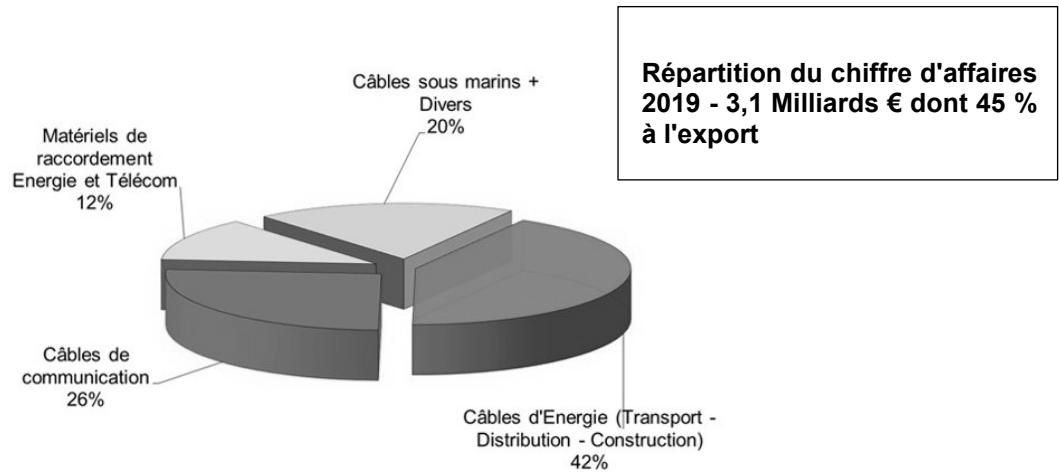
**UN DÉPLOIEMENT MAÎTRISÉ SUR SIX MARCHÉS**

L'expertise d'ACOME dans la production de câbles de haute technicité et autres solutions réseau lui permet de se développer dans cinq activités :

- l'automobile ;
- les réseaux Télécom ;
- le « Smart city », réseau extérieur pour le développement de la ville intelligente ;
- les Bâtiments Intelligents ;
- Le transport d'électricité.

Source : <https://www.ACOME.com/fr>.

**Document 2 – Chiffres de l'industrie française des câbles électriques et de communication.**



Source : syndicat professionnel des fabricants de fils et de câbles électriques et de communication.

**Document 3 – ACOME, la PME qui fabrique la fibre de demain.**

**ACOME s'est fait une spécialité dans une technologie du futur : la fibre. D'ici à 2022, toute la France doit en être recouverte.**

ACOME produit de la fibre optique depuis plus de trente ans et les opérateurs télécoms (Orange, SFR...), ses clients, la déploient aujourd'hui sur tout le territoire. Les foyers français connaissent cette technologie de mieux en mieux : grâce à elle, ils peuvent accéder de manière ultrarapide à Internet : c'est ce que l'on appelle le « très haut débit ». Avec la fibre, on télécharge un film en quelques secondes, alors qu'il faut plusieurs minutes avec une connexion ADSL, considérée comme du « haut débit ».

La PME, qui pèse aujourd'hui 428 millions d'euros de chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>, est devenue, au fil des ans, l'un des trois principaux fabricants de fibre en Europe et, surtout, le seul et unique français, fournissant à lui seul 20 % de cette technologie dans l'Hexagone. ACOME n'est pas une entreprise comme les autres. C'est une SCOP, une coopérative ouvrière : toutes les décisions y

sont prises de manière collective. 100 % des salariés sont associés de l'entreprise et y ont placé des économies. La moitié des bénéfices leur est redistribuée, l'autre moitié, réserve impartageable, consolide les fonds propres. Ici, il est question d'éthique, de solidarité, de « projet humain », de « développement social et durable »... On est bien loin du monde de requins des télécoms. « *On passe plus de temps que dans une entreprise ordinaire, à échanger, à convaincre, à obtenir l'engagement de chacun*, explique Jacques DE HEERE, PDG d'ACOME. *L'indicateur qui prime, ce n'est pas l'Ebitda <sup>(2)</sup>, le sens humain est très important.* » Sur son bureau trône un suricate, le type même d'animal qui ne sait pas vivre en dehors d'un groupe, d'une colonie...

Chaque jour, ce sont plus de 1 000 salariés qui investissent les cinq usines normandes d'ACOME, sur un total de 1 561 collaborateurs. Outre l'Europe, l'entreprise est aussi implantée en Asie et en Amérique du Sud. À l'entrée du site industriel de Mortain, des dizaines de tourets de câbles, sorte d'énormes bobines de fil, attendent d'être livrés. Ceux-là, ce sont des fils de cuivre. Car ACOME est aussi le premier fabricant européen de solutions de câblage de réseaux télécoms de cuivre, ces courroies de transmission des signaux, par lesquels transitent le téléphone, l'Internet, les vidéos... Une activité en plein ralentissement, la fibre ayant vocation à remplacer le réseau cuivre et la technologie ADSL. Vingt-cinq semi-remorques entrent et sortent tous les jours de ce site d'un peu moins de 50 hectares. Les fils et les câbles, ACOME les produit aussi pour l'automobile, avec une certaine réussite puisqu'il est le champion européen dans ce secteur à haut potentiel. « *En 2020, 90 % des véhicules vendus dans le monde seront connectés*, confie Jacques DE HEERE, qui rentre tout juste d'Asie, où se tenait une conférence de la Fédération internationale des fabricants de câble, sur la convergence de plus en plus forte des mondes de l'industrie et des télécoms. *Dans une voiture aujourd'hui, vous avez plus de 1 kilomètre de fibre pour maîtriser la performance de transmission des signaux.* »

Les réseaux installés le sont pour des dizaines et des dizaines d'années. L'Internet ultrarapide, la télé ultra-haute définition, la vidéosurveillance et beaucoup d'autres usages encore, comme la télémédecine ou le télétravail, tout passe ou va passer par la fibre. Le lancement par le gouvernement, début 2013, du plan très haut débit, qui vise à fibrer tout le territoire d'ici à 2022, est une véritable aubaine pour ACOME. Déjà, 4,5 millions de foyers français ont opté pour un abonnement très haut débit (plus de 30 Mbits/s en téléchargement), capable d'acheminer des débits 100 fois plus élevés que le réseau actuel de cuivre.

Grâce à ce « plan fibre » qui, à 20 milliards d'euros, est le plus gros chantier d'infrastructure dans l'Hexagone pour les années à venir, les usines d'ACOME tournent à plein régime. Cinq équipes se relaient jour et nuit pour produire près de 5.000 kilomètres de fibre par jour. Cela ne s'arrête jamais, sauf à Noël pendant quinze jours. « *La fibre, c'est 25 % à 30 % de croissance depuis 2012* », pointe le patron de la SCOP. Et après ? Orange étant aujourd'hui l'un des plus gros acheteurs de fibre optique en Europe, il va falloir gérer le jour où l'opérateur historique va réduire la voilure. Par ailleurs, « *aujourd'hui, on voit que les fabricants asiatiques de fibre, dont le marché local est devenu saturé, se positionnent en Europe. C'est une concurrence déloyale*, regrette Jacques DE HEERE. *Ils bénéficient d'aides à l'exportation délivrées par leur gouvernement et peuvent vendre à perte, ce que l'on ne fait pas, nous.* » Pour son dernier plan triennal qui court jusqu'à la fin 2016, ACOME a investi au total 73 millions d'euros pour adapter son outil industriel. Demain, ACOME espère faire plus que ses 4 % de croissance par an grâce aux voitures connectées. Voilà de quoi nourrir pour longtemps son carnet de commandes.

(1) 534 millions en 2019.

(2) Ebitda : indicateur anglo-saxon qui est assimilable à l'EBE français.

Source : « Les Échos », Fabienne Schmitt, 8/11/2016.

#### Document 4 – Jacques DE HEERE, un PDG élu par ses salariés.

Jacques DE HEERE, le PDG d'ACOME, la plus grosse coopérative de France, n'est pas précisément un alternatif hurluberlu. Ce diplômé d'école de commerce et d'université américaines est entré dans l'entreprise en 1992, à l'âge de 35 ans. Il ne supportait plus les « *stratégies changeantes et court-termistes* » d'un groupe international qui nommait « *tous les six mois un nouveau patron pour l'Europe* ». Avec ACOME, spécialisé dans les câbles, fils et tubes de synthèse, Jacques a trouvé ce qu'il recherchait, une « *boutique qui a un horizon à dix ans* », raisonne à long terme et se soucie de la « *qualité des hommes* ». Dans son esprit, c'est même précisément le statut coopératif qui permet de « *développer la dimension entrepreneuriale* » au sens vrai du terme : « *Les gens se sentent propriétaires de l'entreprise.* » Tous les salariés d'ACOME en sont automatiquement sociétaires au bout de trois ans de présence, et peuvent l'être à partir d'un an - un tiers d'entre eux n'attendent pas le terme obligé pour le devenir. Et les assemblées générales attirent du monde : pas moins de 550 personnes se sont retrouvées récemment dans la salle des fêtes de Mortain (Manche), où se situe la principale implantation du groupe. Environ les deux tiers des sociétaires participent aux votes.

Et son statut de président-directeur général de l'entreprise ne doit rien au hasard puisqu'il a été élu trois fois par le vote des salariés au conseil d'administration. « *Le grand principe des SCOP, c'est : un individu équivaut à une voix à l'assemblée générale, rappelle Jacques DE HEERE. Peu importe le nombre de parts détenues. De plus, le capital d'ACOME, est détenu à 100 % par les salariés.* »

« *Tous les ans, à l'occasion de l'assemblée générale, je parle à mes salariés comme à des actionnaires.* » La démarche participative et l'adhésion aux projets de l'entreprise sont une ligne directrice du management. « *On embarque les gens et cela se vit au quotidien.* » Il a reçu la Légion d'honneur au titre du développement économique et de la défense de l'emploi. Certes, le PDG reconnaît qu'il a fallu affronter des passes difficiles : plan social en 2012 aboutissant à une réduction d'effectif de 30 % ; blocage des salaires en 2009. « *Il a fallu passer le cap ensemble, avec toujours une stratégie à moyen et long terme !* » conclut-il.

Jacques ne minimise pas pour autant les inconvénients de ce système participatif : « *C'est assez lourd à gérer* », car la démocratie économique ralentit parfois le processus de prise de décision. Il lui a fallu, par exemple, longuement expliquer que l'investissement en Chine décidé par le groupe, qui dispose là-bas de deux usines, était indispensable pour « *accompagner ses clients* », mais qu'il « *n'enlevait rien à la France* ». La contrepartie positive de ces processus est qu'ils « *permettent d'obtenir l'adhésion des gens* ». Un atout précieux lorsque l'entreprise traverse une passe difficile - ce qui fut le cas en 2002 lorsqu'il a fallu mettre en retraite anticipée environ 140 salariés.

L'engagement reconnu de ses salariés-sociétaires donne à ACOME la réputation d'être une « *boîte sérieuse et fiable* ». Lors de la tempête de Noël 1999, l'usine a pu être remise en route en quarante-huit heures : « *Ils ont abandonné leur repas de fête pour redémarrer les bécanes* », se souvient Jacques avec gratitude. Le turnover est faible à ACOME. L'entreprise est encore en pointe sur les critères environnementaux, devant souvent les normes en vigueur : « *On ne développe pas un produit sans avoir analysé tout son cycle de vie.* » Jacques est convaincu que « *Le développement durable deviendra une vraie valeur ajoutée.* »

Avec un statut coopératif, preuve en est faite, « *On peut avoir une belle entreprise compétitive.* » alors même qu'il y a un fossé entre « *La philosophie de l'entreprise et la cruelle réalité économique.* ». ACOME se contente d'une marge de 2 %, là où ses concurrents visent autrement plus haut. Autre décalage par rapport aux normes du marché, l'entreprise pratique une échelle des salaires resserrée : en moyenne, un cadre ne gagne que deux fois plus qu'un ouvrier. « *La fourchette s'élargira.* », prédit cependant Jacques, qui reconnaît avoir du mal à recruter des cadres supérieurs. Dans un environnement économique contraignant, il est toujours difficile de préserver son originalité... Il n'empêche que ce puissant groupe coopératif, au chiffre d'affaires de près de 400 millions d'euros <sup>(1)</sup> pour 1 400 collaborateurs, garde le même statut depuis plus de quatre-vingts ans. [...]

(1) 534 millions en 2019 - 2 000 en 2019.



## Document 5 – 2019, l'année des records pour le groupe ACOME.

En 2019, ACOME « a battu tous ses records ». Fin 2019, le chiffre d'affaires du groupe s'élevait à 534 millions d'euros, soit une hausse de 5 %. L'excédent brut d'exploitation (EBE) était de 47 millions d'euros, soit + 13 %.

À l'image de 2017 et de 2018, 2019 a été pour ACOME une année excellente. Mais 2020 ? ACOME s'attend à une diminution de son activité de 15 % à 20 %. Mais les treize usines du groupe tournent à nouveau, y compris en Chine et au Brésil. Et ACOME peut faire face financièrement. Son statut de coopérative ouvrière l'autorise à mettre en réserve impartageable la moitié de ses résultats. La trésorerie nette est largement positive. Et le plan d'investissement de 100 millions d'euros des cinq dernières années a été réalisé et n'est plus à financer.

ACOME enregistre en ce début juin une reprise de l'activité dans les secteurs des télécoms, infrastructures et réseaux privés et le secteur automobile, qui représente 45 % du chiffre d'affaires. Sur les réseaux privés, ACOME « se taille la part du lion » en France et en Allemagne. Dans les infrastructures, le gros de sa croissance est porté par la fibre optique où il est leader, malgré la concurrence chinoise et coréenne. Dans les infrastructures ferroviaires et basse tension, ACOME est positionné sur le nouveau marché du Grand Paris et ses 200 km de tunnels.

En 2020, la production automobile est en difficulté, y compris en Chine, premier marché mondial. Ce secteur va devoir prendre un nouveau virage et produire des véhicules plus connectés, plus autonomes, plus propres et augmenter la part des hybrides et des électriques. Autant d'opportunités pour ACOME, positionné sur les câbles de haute technicité. Contraint de se priver des services de la centaine de ses CDD et intérimaires, ACOME, qui « ne veut pas licencier », demande à chacun de « se retrousser les manches ». « On a l'outil industriel, on a la trésorerie. Il faut repartir, donner un coup de collier ».

Source : « Ouest-France », 9 juin 2020.

## Document 6 – Fibre : la forte hausse des importations chinoises inquiète la filière française.

Les livraisons de câbles en fibre optique des industriels français ont brutalement baissé au troisième trimestre. En parallèle, les importations de produits chinois, elles, grimpent en flèche.

La tendance s'est inversée. Brutalement. Alors qu'en avril dernier, les fabricants de câbles en fibre optique dédiés aux télécoms se félicitaient d'un fort essor des ventes, l'activité s'est récemment dégradée. Les industriels en pointe dans ce domaine, à l'instar des groupes Nexans ou ACOME, ont vu leurs livraisons piquer du nez au troisième trimestre. C'est ce que constate le Syndicat professionnel des fabricants de fils et câbles électriques et de communication (Sycabel), dans un communiqué publié ce lundi.

« Le très fort ralentissement des livraisons de câbles à fibre optique, de l'ordre de 20 % au troisième trimestre 2019 - et ce pour la première fois depuis le troisième trimestre 2011 - suscite l'inquiétude, alors même que les déploiements dans l'Hexagone s'accroissent », déplorent ses membres. Cette baisse brutale - voire interruption - des livraisons soulève une vive préoccupation dans nos rangs, tant au niveau de la gestion industrielle et de l'emploi que de la pérennité des investissements réalisés en France. »

Pour les industriels, la situation est d'autant plus déplorable que les déploiements des réseaux de fibre vont bon train, dans le sillage du plan France Très haut débit, qui vise à apporter un Internet ultra-rapide à tous les Français d'ici à 2022. Pourquoi diable, dans ce contexte, les commandes ne suivent-elles pas ? D'après le Sycabel, le coupable est tout trouvé : de nombreux acteurs du déploiement de la fibre s'approvisionnent désormais en Chine, et dans une moindre mesure en Corée du Sud. « Ces entrées en douanes atteignent en juillet 2019 un niveau très élevé et

représentent 45 % de la production de câbles à fibre optique du Sycabel, alors qu'il était de 13 % en 2017 et 23 % en 2018 », souligne le syndicat. Cette « explosion des importations » vient « fragiliser la filière », insiste-t-il.

Jacques DE HEERE, le PDG d'ACOME, un important fabricant de câbles en fibre basé en Normandie, et vice-président du Sycabel, fait grise mine. « Les usines tournent au ralenti, et certaines vont fermer d'ici la fin de l'année », déplore le dirigeant. Il précise que chez ACOME, « Nous avons très fortement ralenti notre production. Depuis un an, celle-ci a été plus que divisée par deux. »

Reste qu'il n'est pas interdit d'acheter des câbles chinois. Cependant, Jacques DE HEERE et le Sycabel ont « de sérieux doutes », dixit le chef de file d'ACOME, sur le fait que ces produits étrangers respectent le cahier des charges strict imposé aux acteurs français. « Nous voulons que tout le monde soit soumis aux mêmes règles », poursuit Jacques DE HEERE, qui souhaite que des dispositifs de contrôle voient le jour. Le dirigeant brandit le risque que certains territoires se retrouvent avec des réseaux de piètre qualité, moins performants, moins durables, et davantage susceptibles d'essuyer des pannes.

Source : « La Tribune n°. 6814 », 10 décembre 2019.

### **L'UE lance une enquête sur les importations chinoises de câbles à fibre optique.**

L'enquête intervient une semaine après que la Commission a recommandé aux Vingt-Sept de consacrer au numérique une partie des fonds obtenus via le plan de relance économique adopté en juillet face à la pandémie de coronavirus. L'organisation européenne a par ailleurs exigé une plus grande ouverture du marché chinois vers l'Europe. EUROPACABLE, qui a porté plainte au nom de l'ensemble des fabricants de l'Union européenne, a déclaré que 1,2 million de kilomètres de câbles à fibre optique avaient été vendus l'an dernier en Europe, un marché d'une valeur totale d'environ un milliard d'euros. 15 % à 20 % des ventes provenaient de Chine.

Source : « Challenge », 24/09/20.

### **Document 7 – ACOME investit 27 millions d'euros à Mortain dans la mobilité connectée.**

ACOME, le spécialiste français des câbles de haute technicité investit 45 millions d'euros d'ici 2020 sur son site industriel de Mortain (Manche) dont 27,7 millions d'euros dans un programme baptisé « automobile et mobilité connectée ». Le site qui emploie 1 000 salariés a reçu lundi 3 septembre la visite de Jacques MÉZARD, ministre de la Cohésion des territoires.

Jacques MÉZARD, ministre de la Cohésion des territoires a visité lundi 3 septembre le site industriel d'ACOME à Mortain dans la Manche. À cette occasion, le PDG d'ACOME Jacques DE HEERE, a présenté son programme « *automobile et mobilité connectée* » qui s'appuie sur un investissement industriel de 27,7 millions d'euros complété par un soutien de l'État d'un million d'euros (prime d'aménagement du territoire). Cet investissement s'inscrit dans un plan global d'investissement de 45 millions d'euros d'ici 2020 sur le site normand. Le spécialiste des câbles de haute technicité pour l'automobile et les télécoms - première SCOP de France - qui a réalisé 504 millions d'euros de chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> en 2017 prévoit une croissance de 30 % de son activité d'ici 2020.

Avec son programme « *automobile et mobilité connectée* », ACOME entend toucher à la fois les véhicules et leur système de câblage embarqué et les infrastructures de télécommunication fixe et mobile à très haut débit qui seront nécessaires aux communications entre les automobiles et l'infrastructure routière (routes « intelligentes »). ACOME se prépare à développer les futurs systèmes de câblage pour faciliter l'échange de données des infrastructures vers le véhicule, du véhicule vers l'infrastructure, mais aussi entre les véhicules, ou à l'intérieur même du véhicule. « *Notre défi est d'anticiper les besoins du marché et des donneurs d'ordre, eux-mêmes en plein*

*virage technologique, qu'il s'agisse des constructeurs automobiles et leurs enjeux d'électrification et d'autonomie des véhicules ou bien des opérateurs télécoms et de la perspective de la 5G. »* précise le groupe dans un communiqué.

ACOME présente ce programme comme un « programme de diversification » pour son site de Mortain. Premier fabricant européen de fils et câbles de haute technicité pour l'automobile, troisième fabricant européen de fibres optiques (et seul français), ACOME est aussi le premier fabricant européen de solutions de câblage en cuivre pour les télécom. Or, cette activité de production de câbles cuivre pour les réseaux de télécommunication va fortement décliner à moyen terme, annonce le groupe qui est dans les starting-blocks pour le remplacement des réseaux de câble en cuivre par des réseaux de fibre optique.

(1) 534 millions en 2019.

Source : « *l'Usine Nouvelle* », 5 septembre 2018.

### **Document 8 – Chez ACOME, une politique salariale solidaire.**

Vu de Mortain, petite commune de la Manche où est implanté le groupe ACOME, les débats actuels doivent bien faire sourire. Car dans cette société coopérative, qui réalise 425 millions d'euros de chiffre d'affaires dans le secteur hyperconcurrentiel de la fabrication de câbles, la question de la rémunération est au cœur du projet collectif depuis belle lurette.

Premier étage du système, une grille particulièrement resserrée. Ici, le salaire de base le plus bas s'élève à 8 % au-dessus du smic et au bout de cinq ans de maison, les 660 ouvriers sont alignés sur le même salaire (hors ancienneté). « *Il y a d'autres solutions que l'argent pour récompenser les bons éléments* », souligne Philippe GARNAVAULT, le directeur des ressources humaines. À l'autre bout de l'échelle, en revanche, les dirigeants font preuve de sobriété, puisqu'en moyenne, les dix plus gros salaires tourneraient autour des 10 000 euros mensuels.

Autre originalité, ACOME ne permet pas le versement de bonus ni de primes individuelles. Pas même aux commerciaux. « *Ce n'est pas interdit dans une SCOP, mais ce n'est pas notre philosophie* », affirme Philippe GARNAVAULT. « *Qui faudrait-il récompenser entre le commercial qui a décroché une vente, l'ingénieur qui a développé le bon produit et l'opérateur qui l'a fabriqué ? Pour nous, l'entreprise, c'est une aventure collective.* »

Ces options ne sont pas sans poser problème, en particulier pour attirer les cadres supérieurs et les jeunes issus des meilleures écoles. « Il est difficile, tout compte fait, de tirer un bilan clair de cette politique, reconnaît Philippe GARNAVAULT. L'entreprise y gagne en cohésion, mais les jeunes sont moins sensibles à notre philosophie et nous décrochons du marché, au niveau salarial, sur certains profils. »

Source : « *La Croix* », n° 39322, 8/07/2012

## Document 9 – l'humain au cœur de l'entreprise.

Très attachés à leur entreprise, les salariés d'ACOME vivent des carrières riches en expériences différentes. En témoigne, le niveau élevé de mobilité fonctionnelle au sein du groupe. À titre d'exemple, 91 changements de fonction et 137 promotions ont eu lieu en 2019 pour la France.

Entreprise technologique évoluant dans des secteurs marqués par une forte attente d'innovation, ACOME a fait du renforcement des compétences et de l'acquisition d'expertises nouvelles une priorité. En 2019, plus de 44 000 heures de formation ont été réalisées dans l'ensemble du groupe.

Différents programmes sont mis en œuvre au travers d'écoles internes. Ils visent tant la professionnalisation du management que la qualification des ouvriers ou le renforcement de l'ingénierie et de la technicité. Ainsi les managers et leurs équipes sont formés dans l'école de la performance, qui délivre le diplôme ACOME « expert amélioration continue de niveau 1 ». La transmission et renouvellement des compétences sont assurés notamment via l'école de maintenance - qui intègre des techniciens - et les contrats de professionnalisation pour les conducteurs en ligne de production préparant un certificat de qualification paritaire de la métallurgie (CQPM).

Source : <https://www.ACOME.com/fr>.

## Document 10 – La performance RSE d'ACOME évaluée par trois organismes.

Ernst & Young, EcoVadis et ACESIA (AFNOR Certifications) ont évalué la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) d'ACOME en 2020.

Pour mener à bien son ambition « Être un groupe industriel international, innovant, référent en câbles de communication, tubes et accessoires pour l'automobile, les télécoms et le bâtiment. », la performance RSE d'ACOME s'articule autour de 4 axes prioritaires :

- un industriel fiable, performant et respectueux de l'environnement (soutenu par les directions de sites) ;
- une offre responsable à l'écoute de nos clients et partenaires (soutenu par la direction recherche et innovation et les services techniques des branches) ;
- mettre l'humain au cœur du système (soutenu par les ressources humaines et la direction qualité, performance et RSE) ;
- le modèle ACOME : valeurs et éthique (soutenu par les ressources humaines).

Le Groupe publie chaque année en amont de son assemblée générale, sa déclaration de performance extra-financière rendant compte de la performance globale du groupe en matière environnementale, sociale et sociétale.

En 2020, Ernst & Young a procédé à l'audit de la pertinence de ces indicateurs et actions RSE et a émis les conclusions suivantes : « *la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel* ».

Depuis 2012, ACOME confie à EcoVadis, agence indépendante de notation, l'évaluation complète de ses pratiques en matière de RSE. En 2020, ACOME a été classée « Argent » sur quatre thèmes : environnement, social & droits de l'Homme, éthique et achats responsables. Sur l'ensemble de ce périmètre, ACOME a obtenu en 2020 le score de 64/100, se classant dans le top 4 % des entreprises du secteur « fabrication de câbles et dispositifs de câblage ».

Pour la première fois cette année, la performance RSE d'ACOME a également été évaluée par l'AFNOR sur la base du référentiel ACESIA. ACOME a obtenu la note de 97/100, une note largement supérieure à celle des entreprises évaluées par ACESIA, dont la moyenne se situe à 37/100.

Source : <https://www.ACOME.com/fr>.