

1510007

**DCG**

**SESSION 2015**

**UE 7 – MANAGEMENT**

**Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1,5**

## SESSION 2015

## UE7 – MANAGEMENT

Durée de l'épreuve : 4 heures – coefficient 1,5

**Aucun document personnel ni aucun matériel ne sont autorisés.**

En conséquence, tout usage d'une calculatrice ou d'un code est **INTERDIT** et constituerait une fraude.

Document remis au candidat :

**Le sujet comporte 11 pages numérotées de 1/11 à 11/11.**

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*

Page de garde .....	page 1
<b>DOSSIER 1</b> – Étude d'une situation pratique .....	(12 points)..... page 3
<b>DOSSIER 2</b> – Développement structuré .....	(8 points)..... page 3

Le sujet comporte les annexes suivantes :

## DOSSIER 1

<b>Annexe 1</b> – La guerre des prix continue de peser sur la grande distribution.....	page 4
<b>Annexe 2</b> – Grande distribution : guerre des prix ou guerre des marges ? .....	page 5
<b>Annexe 3</b> – Le nouveau paradigme des centres commerciaux .....	page 6
<b>Annexe 4</b> – Retail's big show : l'omnicanal, un enjeu-clé pour faire décoller ses ventes .....	page 6
<b>Annexe 5</b> – Historique du groupe Auchan.....	page 7
<b>Annexe 6</b> – Présentation générale du groupe Auchan .....	page 8
<b>Annexe 7</b> – Activités hors-distribution du groupe Auchan.....	page 8
<b>Annexe 8</b> – Entretien avec Vianney Mulliez « l'entreprise familiale est un bon modèle » .....	page 9
<b>Annexe 9</b> – Politique de ressources humaines du groupe Auchan .....	page 10
<b>Annexe 10</b> – L'entreprise libérée fait des émules en France .....	page 11

## Avertissement

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.

## SUJET

### DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

À l'aide des annexes 1 à 10 et de vos connaissances tant théoriques que factuelles, répondez aux questions suivantes :

- 1. Réaliser une analyse de l'environnement du marché de la grande distribution en dégagant les opportunités et les menaces présentées par le macro-environnement et le micro-environnement. Utiliser à cette fin des outils d'analyse pertinents.**
- 2. Présentez la stratégie de groupe du groupe Auchan. Justifiez votre réponse.**
- 3. Définir les différents types de croissance possible pour une entreprise. Identifier la forme de croissance privilégiée par le groupe Auchan et en énoncer les avantages et les inconvénients.**
- 4. Caractériser l'entreprise familiale et présenter les spécificités de sa gouvernance.**
- 5. Montrer comment, pour l'activité distribution, le groupe Auchan répond au dilemme différenciation/intégration mis en évidence par Lawrence et Lorsch.**
- 6. À l'aide de références théoriques, analyser l'évolution des fonctions du manager au sein de « l'entreprise libérée » au regard de ses fonctions traditionnelles puis expliquer les résistances potentielles à cette évolution.**
- 7. Caractériser la gestion des ressources humaines au sein du groupe Auchan en mobilisant les apports théoriques relatifs à la motivation de deux auteurs.**

### DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

À partir de vos connaissances théoriques et factuelles, élaborer un développement structuré sur le thème suivant :

*« Les modalités de la flexibilité aujourd'hui. »*

## ANNEXE 1

### LA GUERRE DES PRIX CONTINUE DE PESER SUR LA GRANDE DISTRIBUTION

À partir de : *LeMonde.fr*, 23.10.2014, par Audrey Tonnelier

**Pris dans le cercle vicieux de la crise de la consommation et de la guerre des prix, les grands distributeurs sont à la peine, en tout cas dans l'Hexagone. C'est ce qui ressort de la publication des ventes trimestrielles de Carrefour et Casino, les deux seuls acteurs français du secteur cotés en Bourse.**

- **Les ventes reculent au plan national**

Entre juillet et septembre, le chiffre d'affaires de Casino a progressé de 1,6 %, à 11,96 milliards d'€. Mais ce sont le Brésil et l'Asie qui tirent la hausse. En France, les ventes ont reculé de 2,6 %, à 5,1 milliards d'€, après avoir crû de 3,49 % au premier semestre.

Carrefour s'en sort un peu mieux : le groupe a annoncé un chiffre d'affaires quasi stable (-0,1 %) sur le trimestre, à 21,07 milliards d'€. L'activité en France recule tout de même de 1,1 %. L'international reste, lui, positif (+0,8 %), malgré les taux de change.

- **La mauvaise météo estivale en accusation**

Pour expliquer leur mauvais score hexagonal, les deux concurrents évoquent principalement la mauvaise météo estivale qui a affecté la fréquentation des magasins et les achats de produits saisonniers. Elle fut très pénalisante pour Casino, présent dans les zones touristiques du sud de la France.

- **Mais les baisses de prix pèsent aussi**

Casino a aussi souffert des baisses des prix engagées dans ses hypermarchés, Géant Casino, et ses magasins de proximité, Leader Price. Le distributeur, dont les hypers étaient connus pour leur positionnement prix élevé, s'est lancé, depuis quelques mois, dans la valse des étiquettes qui fait rage dans le secteur. Il emboîte ainsi le pas à Carrefour, et à Leclerc, chantre historique des prix bas.

La baisse des ventes trimestrielles a donc affecté ses hypermarchés Géant Casino (-5,7 %), ses supermarchés (-5,3 %), et l'enseigne de proximité Franprix-LeaderPrice (-1,3 %). En revanche, les ventes en volume dans les hypers restent en amélioration séquentielle de trimestre en trimestre, avec une croissance de 3,6 % sur les volumes alimentaires dans les quatre dernières semaines. « *Nous sommes contents de notre positionnement prix actuel, et il n'y a pas de nouveaux plans de baisse prévus* », a déclaré M. Giscard d'Estaing.

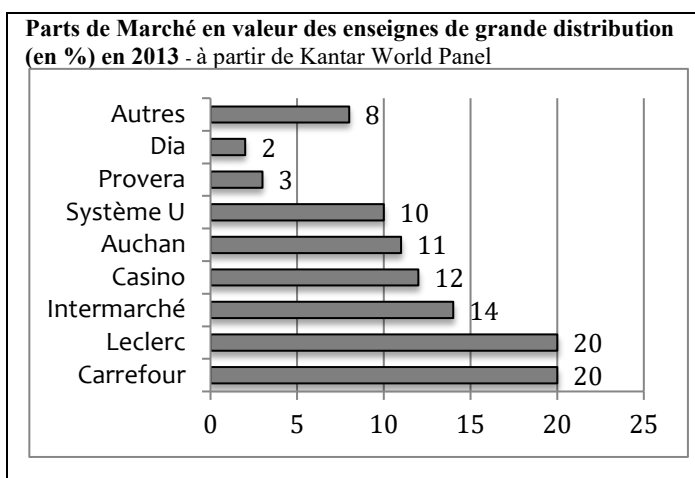
Monoprix, autre enseigne du groupe Casino, plus haut de gamme et traditionnel moteur de la croissance des formats de proximité du groupe, a vu ses ventes reculer de 2,4 %. Cette fois, c'est l'obligation de fermer à 21 heures les magasins parisiens qui a pesé et explique en partie cette baisse.

Carrefour évoque de son côté la chute des prix des fruits et légumes qui, en raison de récoltes trop abondantes et des conséquences de l'embargo russe, ont également pesé sur les ventes de juillet et d'août.

- **Pour redresser les marges, des alliances dans les achats**

Dans ce contexte de course au prix les plus bas, mais aussi de chute du pouvoir d'achat des ménages, les distributeurs cherchent à peser davantage face aux géants de l'agroalimentaire. Et à refaire leurs marges. C'est pourquoi, en septembre et octobre, Système U et Auchan puis Intermarché et Casino, ont annoncé des alliances au niveau de leurs achats. Carrefour a refusé de commenter ces mouvements. Le premier distributeur hexagonal dispose de « *la plus grande capacité d'achat au niveau des groupes intégrés et continuera à étendre son réseau de magasins* », a simplement indiqué son directeur financier, P-J. Sivignon..

L'avant-veille le directeur financier de Casino s'est défendu de vouloir alimenter la guerre des prix : « *Il s'agit pour nous d'obtenir de meilleures conditions d'achats, dont nous espérons un impact positif sur nos bénéfices et nos marges* ».



## ANNEXE 2

### GRANDE DISTRIBUTION : GUERRE DES PRIX OU GUERRE DES MARGES ?

À partir de : *LeMonde.fr*, 25.09.2014, par Franck Berthault (avocat au barreau de Paris, cabinet MB)

Les relations entre industriels et grande distribution sont à nouveau sous le feu des projecteurs. Le 12 juin dernier, les industriels, représentés par l'Association nationale des industries de l'agroalimentaire (ANIA), la Fédération nationale des syndicats des exploitants agricoles (FNSEA) et COOP de France, écrivaient à M. Valls pour lui « *faire part de leur plus vive inquiétude, et de leur colère, face aux ravages de la guerre des prix, poursuivie, entretenue et amplifiée, que se livrent les enseignes de la grande distribution* ». Cette dernière répliquait sous la plume de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD) dénonçant « *la stigmatisation de la distribution* », la déflation selon elle « *résultant avant tout d'une situation économique exceptionnelle de recul du pouvoir d'achat qui renforce la compétition entre tous les acteurs* ».

Lorsque l'ANIA dénonce cette concurrence, c'est pour alerter les pouvoirs publics sur sa répercussion sur les prix et les marges des industriels. Car baisse de prix dans les rayons ne veut pas dire baisse des marges des distributeurs. Les enseignes répercutent cette baisse sur leurs prix d'achat en imposant de nouvelles remises et marges arrière<sup>1</sup> à leurs fournisseurs.

C'est sur ces abus que l'ANIA a interpellé le premier ministre : « *Moins de trois mois après la fin de négociations commerciales particulièrement âpres et tendues, les fournisseurs ont été reconvoqués par leurs clients de la grande distribution pour leur réclamer des compensations de marges supplémentaires injustifiées et hors contrat. Les menaces de retirer certains produits de leurs rayons se multiplient et les sommes demandées sont astronomiques, pouvant atteindre jusqu'à 10% du chiffre d'affaires annuel réalisé avec l'enseigne.* »

Ces pratiques sont sanctionnables ; le Code de commerce contient un dispositif régulant les relations entre fournisseurs et distributeurs condamnant les abus et pratiques restrictives de concurrence et la Loi Hamon du 17 mars 2014 est venue renforcer ce dispositif, qui demeure toutefois trop souvent inefficace. La faute en incombe à la puissance de la grande distribution et à la dépendance dans laquelle se trouve à son égard un grand nombre de fournisseurs. Pour qu'un abus soit sanctionné, encore faut-il qu'il soit dénoncé devant les tribunaux.

Le fournisseur trop souvent ne veut, ne peut, agir de crainte de s'attirer les foudres de son client matérialisées par le déréférencement de ses produits. La loi donne alors le pouvoir au ministre de l'Économie de se substituer au fournisseur et de saisir les tribunaux lorsqu'il a connaissance d'abus.

Les négociations annuelles qui s'ouvriront en novembre s'annoncent difficiles pour les industriels et agriculteurs qui auront grand besoin d'une application stricte et rigoureuse de la loi censée les protéger.

---

<sup>1</sup> Une marge arrière est une ristourne de fin d'année exprimée en pourcentage du prix de vente initial qui est obtenue par un distributeur sur un produit.

### ANNEXE 3

#### LE NOUVEAU PARADIGME DES CENTRES COMMERCIAUX

*À partir de : Stratégies n°1790, 21/11/2014, par E. Gavard*

**La baisse de la consommation et la montée d'internet font une victime collatérale : les centres commerciaux.** La fréquentation est en berne (-2,5% depuis 2008 en France) et le chiffre d'affaires subit le même sort. **Ajoutons le désir des consommateurs pour des magasins de proximité, et voilà les paquebots commerçants contraints de se réinventer.** Ce qui passe notamment par la définition d'une stratégie de marque. Du lieu de vente au lieu de vie.

De nouveaux projets se lancent, plus grands, avec, au cœur, un tout autre concept : des loisirs avec le «retailtainment» aux solutions médicales en passant par des services clients plus innovants ou le tourisme... L'image des centres change. Les noms sont plus travaillés, les enseignes sont soigneusement choisies, les spécificités développées, tout cela pour mieux se positionner. On le retrouve dans l'architecture du lieu, plus originale et pas seulement fonctionnelle. *«Plus qu'un lieu de vente, le centre commercial doit définitivement devenir un lieu de vie»*, assure P. Roux, de l'agence Saguez & Partners.

### ANNEXE 4

#### RETAIL'S BIG SHOW : L'OMNICANAL, UN ENJEU-CLÉ POUR FAIRE DÉCOLLER SES VENTES

*À partir de : Revue Action commerciale du 18/01/2013, par M. Lalanne,*

Après quatre jours de conférences, le mot d'ordre de ce salon est clair. Il s'agit pour les professionnels de se réinventer et de revisiter les fondamentaux du commerce grâce aux nouvelles technologies, pour créer une expérience client unique, émotionnelle, et porteuse de valeurs.

Comment le commerce traditionnel doit-il se réinventer pour répondre aux attentes actuelles et à venir des consommateurs connectés ? Car le smartphone va amplifier le changement de comportement des clients dans les années à venir. Commerce online et offline ne seront plus jamais deux canaux différents, mais tendent vers une grande convergence.

#### **Un client omnicanal consomme jusqu'à 750 € par an**

*L'omnicanal est une chance inouïe pour les réseaux.* Un client uniquement online d'une enseigne consomme en moyenne par an 100 \$ (soit 75 €) aux Etats-Unis. Pour la même enseigne, un consommateur " offline " a consommé 350 \$ (soit 265 €). Le nouveau client omnicanal achetant dans la même enseigne, à la fois en ligne et en magasin, voit son panier moyen avoisiner les 1 000 \$, soit 750 € par an. Cette tendance est aussi constatée en France après les premières études et retours des détaillants.

#### **Des transformations importantes en terme d'organisation**

W. Liebmann, présidente d'un cabinet de conseil, "encourage les réseaux à ré-imaginer aussi l'organisation de leurs points de vente à terme". Une boutique dans laquelle le consommateur doit se sentir comme s'il était sur le site web du magasin. Des écrans interactifs un peu partout à l'intérieur du local agissent comme des miroirs magiques. Vous vous regardez en essayant un imperméable, et en fond d'écran, il se met à pleuvoir alors qu'il se mettrait à faire soleil si vous essayez un tee-shirt. Ces écrans interagissent pour mettre en évidence les saisons, ou une nouvelle collection.

## ANNEXE 5

### HISTORIQUE DU GROUPE AUCHAN

À partir du site [www.auchan.com](http://www.auchan.com)

#### **1960-70 : le démarrage dans le Nord, puis le développement en France**

1961 : Premier magasin à Roubaix, dans le quartier des « Hauts Champs » qui donne son nom à l'entreprise.

1967 : Premier hypermarché Auchan à Roncq (Nord).

1969 : De l'hypermarché au centre commercial : la galerie marchande d'Englos (Lille) regroupe 30 commerces, une première en Europe.

1976 : Création d'Immochan, filiale immobilière du groupe.

1977 : Lancement de l'actionnariat salarié en France.

#### **Les années 80 : le début de l'internationalisation**

1981 : Création d'Alcampo, en Espagne.

1987 : Création de Banque Accord, filiale bancaire du groupe.

1989 : Premier hypermarché Auchan en Italie.

#### **Les années 90 : l'accélération du développement**

1996 : Une année de développement historique :

- Rachat des enseignes Mammouth et Atac, de Pao de Açucar, au Portugal sous l'enseigne Jumbo.
- Implantation en Pologne et au Luxembourg.

1997 : Partenariat avec le Groupe Rinascente en Italie.

1999 : Premiers hypers en Chine. Premier discount d'Auchan. Lancement des produits à marque Auchan.

#### **Les années 2000 : vers un commerce multicanal**

2000 : Auchan Drive, service au volant.

2001 : Alliances avec RT Mart en Chine. Premiers supermarchés en Pologne par rachat.

Naissance du e-commerce avec l'ouverture du site marchand Auchandirect.

2002 : Premiers hypermarchés Auchan en Russie.

#### **Changement de génération à la présidence**

2004 : Réorganisation juridique du Groupe en 4 divisions : hypermarchés, supermarchés, Banque Accord et Immochan.

Premier site Chronodrive (commande en ligne et retrait des achats sur un point d'enlèvement).

2006 : Changement de génération à la présidence : Vianney Mulliez succède à Gérard Mulliez à la tête du conseil de surveillance.

Création d'Auchan.fr et d'Auchan Télécom.

#### **Le groupe fête ses 50 ans (2011)**

2010 : Création d'une activité dédiée au E-commerce (AuchanDirect, Auchan.fr, AuchanDrive)

2012 : Rachat de 7 magasins Cora en Hongrie ; signature d'une collaboration entre SMG (Tunisie) et Auchan Super ; accord de franchise en Inde.

2013-14 : Intégration des hypermarchés Real en Ukraine, en Russie, en Roumanie, en Pologne. Signature d'un partenariat avec CT Group au Vietnam.

## ANNEXE 6

### PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE AUCHAN

À partir du site [www.auchan.com](http://www.auchan.com)

Créée en 1961, Groupe Auchan est une entreprise familiale. Société Anonyme non cotée, elle est dotée d'un comité exécutif, d'un conseil d'administration, présidés par Vianney Mulliez, et associant un actionariat familial et salarié.

Groupe Auchan compte 302 500 collaborateurs (effectif moyen au 31/12/2013) dans 16 pays et a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires sous enseignes de 62,1 milliards d'euros T.T.C.

Tout en étant totalement international, la particularité de Groupe Auchan est d'avoir préservé un mode de fonctionnement décentralisé. Chaque enseigne, dans chaque pays, est autonome, tout en travaillant en synergie et en progressant par le partage d'expérience et la mutualisation des moyens. Groupe Auchan est organisé en cinq activités : hypermarchés, supermarchés, Immochan, Banque Accord, et E-commerce.

C'est par une croissance essentiellement organique que le groupe a assuré le développement de ses activités. Aussi le Groupe compte-t-il aujourd'hui plus de 1600 magasins intégrés (839 hypermarchés : Auchan, Rt-Mart, Jumbo... et 818 supermarchés : Atac, Simply Market, A 2 pas) dans le monde et 362 centres commerciaux (données au 30 juin 2014). Par ailleurs, Groupe Auchan s'appuie sur la complémentarité de ses formats de distribution, ce qui l'amène à développer de nouveaux concepts avec pour objectif de proposer à ses clients une « multisolution courses » : achats en magasin, commande en ligne et livraison à domicile ou dans le coffre de la voiture (Drive), retrait dans les magasins et points relais: vente en ligne)...

## ANNEXE 7

### ACTIVITÉS HORS-DISTRIBUTION DU GROUPE AUCHAN

À partir du site [www.auchan.com](http://www.auchan.com)

<b>ONEY BANQUE ACCORD</b>	<b>IMMOCHAN</b>
<p>Seule banque française totalement indépendante d'un grand groupe bancaire, la vocation de la filiale bancaire de Groupe Auchan est d'accompagner la vie quotidienne de ses clients et de les fidéliser en facilitant leurs achats.</p> <p>Son objectif : répondre à chaque besoin de financement, notamment pour l'achat d'un bien essentiel à la vie de tous les jours, comme un lave-linge ou un réfrigérateur.</p> <p>Oney Banque est ainsi spécialisée dans la distribution de produits et services financiers (financement, épargne, assurances, cartes de paiement) et la monétique (paiement par cartes, cartes cadeaux).</p> <p>Oney Banque développe aussi des solutions de paiement et de valorisation de portefeuilles clients pour le compte d'enseignes partenaires (Leroy Merlin, Pimkie...). Elles leur permettent de développer leur chiffre d'affaires et faciliter la vente, conquérir et fidéliser leur clientèle (solutions de financement) et de bénéficier de l'innovation au service des nouveaux moyens de paiement (solutions paiement mobile, sans contact ou 100% web).</p>	<p>Promoteur, commercialisateur, gestionnaire et investisseur des centres commerciaux du groupe, Immochan est l'une des premières sociétés européennes de promoteurs spécialisés en urbanisme commercial.</p> <p>Sa vocation est de concevoir des lieux de vie et d'expériences où le client se rend pour faire ses courses, mais également pour partager des moments de convivialité et d'apprentissage.</p> <p>Immochan accueille et développe de nouveaux concepts commerciaux multicanaux. Son ambition : conquérir de nouveaux marchés grâce aux nouvelles technologies.</p>



## ANNEXE 8

### ENTRETIEN AVEC VIANNEY MULLIEZ (PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE AUCHAN) : "L'ENTREPRISE FAMILIALE EST UN BON MODÈLE POUR CONQUÉRIR DES MARCHÉS"

À partir de <http://www.journaldunet.com>, 09/10/12, par Justine Gay

**Auchan est une entreprise à l'actionnariat familial. Quel est le principal avantage d'un tel modèle ?**

V. M. : *Il y a deux principaux atouts : la durée et le progrès continu. Au sein d'une structure familiale, les gens se sentent responsables du devenir de l'entreprise. Or, ce n'est pas forcément le cas lorsque les actionnaires de la société sont de passage.*

**Comment cela se traduit-il chez Auchan ?**

V. M. : *Chez Auchan, cela se concrétise d'abord par une forme de pérennité. L'entreprise a d'ailleurs fêté ses 50 ans l'an passé. Cela se traduit également par un soutien constant de la part des actionnaires, dans les bons comme dans les mauvais moments. C'est très important, puisque les entreprises familiales sont, elles aussi, susceptibles d'être confrontées à des difficultés. Enfin, cela se traduit par une plus grande capacité de réinvestissement des cash flows générés par l'entreprise. Le taux de distribution des résultats est en effet plus faible dans une entreprise familiale qu'il ne l'est dans une entreprise non familiale.*

**Mais le capitalisme familial ne constitue-t-il pas aussi un frein à l'innovation ?**

V. M. : *Récemment, une étude réalisée par le Boston Consulting Group a démontré que les entreprises familiales faisaient preuve d'une capacité de résistance supérieure aux autres dans la durée. Pour ce qui est de la capacité d'innovation, de développement et de la conquête de nouveaux marchés, l'entreprise familiale est donc un modèle qui répond plutôt bien.*

## ANNEXE 9

### POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE AUCHAN

<b>CHIFFRES CLÉS 2013</b> <i>Source : www.auchan.com</i>	<b>AUCHAN FRANCE : TEMPS COMPLET CHOISI</b> <i>Source : www.auchan.com</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>150 métiers</b></li><li>▪ <b>302 500</b> collaborateurs (37 % en Europe occidentale et 63 % dans les autres pays).</li><li>▪ <b>32,5 %</b> de promotion interne</li><li>▪ <b>4,7 millions d'heures</b> de formation</li><li>▪ <b>160 500 collaborateurs actionnaires</b>, dans 9 pays, détiennent 11,2 % du capital de Groupe Auchan.</li></ul>	Auchan France s'est donné pour objectif de supprimer le temps partiel subi. L'enseigne propose aux salariés à temps partiel qui le souhaitent de passer à temps plein, en complétant leur activité principale par une mission régulière dans un autre secteur du magasin.

<b>LA RÉUSSITE D'AUCHAN REPOSE SUR LA QUALITÉ DE SES ÉQUIPES</b> <i>Source : www.auchan.com</i>
<p><b>Les collaborateurs sont la première force de l'entreprise.</b> Fidèle à ses fondements historiques de partage du <b>savoir</b>, du <b>pouvoir</b> et de l'<b>avoir</b>, l'entreprise mène une politique de ressources humaines ambitieuse : recrutements diversifiés, formation, responsabilisation, promotion interne, intéressement, actionnariat salarié...</p> <p><b>La responsabilisation : au cœur du développement professionnel</b> Groupe Auchan valorise la capacité d'innovation commerciale de ses collaborateurs – en mettant en avant le partage du pouvoir via la responsabilisation. Cette volonté de laisser l'initiative au terrain se retrouve dans l'organisation décentralisée du Groupe qui donne une autonomie importante à chaque filiale.</p>

<b>ENTRETIEN AVEC V. MIGNOT</b> (Directeur général d'Auchan France) <i>Source : LSA du 16 février 2012</i>
<p><b>Votre enseigne fourmille de projets. Quel est le secret d'Auchan ?</b> V. M. – <i>Je ne crois plus du tout à la logique du « rectangle » identique, que l'on applique à tous les magasins. L'heure est au cas par cas. Je suis persuadé que la solution anticrise se trouve en magasins, dans une adaptation sans cesse plus fine aux attentes et aux besoins des clients de chaque zone de chalandise.</i></p> <p><b>LSA - Concrètement, comment cela se matérialise-t-il dans vos magasins ?</b> V. M. - <i>Je suis convaincu que, plus encore en temps de crise, il est important de redonner la main aux collaborateurs. Nous faisons confiance au talent de nos équipes : pour cela elles doivent avoir les sens en éveil pour développer leurs propres projets, en fonction des tendances de marché repérées dans leur zone. Les directeurs de magasin sont ainsi libres d'adapter leur politique prix, et les chefs de secteur et de rayon libres de construire leur assortiment et d'enrichir leurs gammes.</i></p> <p><b>LSA - Cette responsabilisation de chacun à son niveau, est-ce la clé ?</b> V.M – <i>Oui, avec des prix irréprochables, le choix de produits le plus large et le plus pertinent pour les consommateurs [Auchan a la meilleure image « choix » des enseignes, devant Carrefour, et se classe deuxième, hors hard discount, pour l'image prix, derrière Leclerc, selon Kantar Worldpanel, NDLR] et, bien sûr, le sens du client : savoir en permanence ce qui est important pour lui.</i></p>

## ANNEXE 10

### L' « ENTREPRISE LIBÉRÉE » FAIT DES ÉMULES EN FRANCE

À partir du quotidien *Le Monde*, 28/05/2014, par M. Nasi.

#### **Suivant l'exemple de Zappos aux Etats-Unis, Auchan, Favi ont choisi d'alléger la hiérarchie.**

C'est l'histoire d'un beau rebond. En 2009, le chiffre d'affaires de Chrono Flex s'effondre. Frappée par la crise, cette PME subit deux plans de licenciements. « *Une expérience traumatisante. C'est pourquoi je me suis intéressé à d'autres formes d'organisation* », raconte A. Gérard. Il révolutionne alors le management de Chrono Flex. Les salariés sont réorganisés en petites équipes géographiques, chacune cooptant son capitaine. Exit les contrôles et les symboles de pouvoir, place à la prise d'initiatives. Quatorze mois après ce changement de cap et dans une conjoncture toujours morose, le chiffre d'affaires a augmenté de 15 %. Le taux d'absentéisme a chuté. « *Et 2013 a été notre meilleure année depuis la création de l'entreprise* ».

Le modèle choisi par le patron de Chrono Flex porte un nom : l'entreprise libérée. Théorisé il y a plus de cinquante ans aux Etats-Unis, ce concept débarque en France dans les années 1980, mais ne concerne que des cas isolés jusqu'au déclin des années 2000.

Aux Etats-Unis, l'e-marchand de chaussures Zappos a supprimé tous ses postes de managers pour mettre en place des équipes auto-organisées. En France, des entreprises comme Poult, Lippi et Chrono Flex optent aussi pour la **déhiérarchisation**. Le système tayloriste toucherait-il à sa fin ? La crise semble avoir joué en faveur d'une responsabilisation des collaborateurs et d'une déstructuration de la bureaucratie hiérarchique.

J-F. Zobrist, ancien directeur de la fonderie Favi (précurseur en la matière) et porte-parole de l'entreprise libérée, se dit ainsi de plus en plus sollicité. Des PME, mais aussi des grands groupes, à l'image d'Auchan, qui a annoncé une révolution de son modèle d'organisation au profit d'un management en **pyramide inversée**. « *En période de crise, ce sont ceux qui sont le plus près du terrain qui comprennent le mieux les besoins des clients et qui peuvent y répondre* », explique J-A. Laffitte, DRH d'Auchan. Déhiérarchiser, c'est responsabiliser tous les collaborateurs, mais aussi supprimer des échelons. Chez Auchan, ce sont 800 postes d'encadrement qui vont disparaître. « *C'est une résultante de l'organisation. Il faut comprendre qu'une entreprise est mortelle. En agissant sur 800 postes, sans aucun licenciement, je sécurise l'emploi de 50 000 personnes* ». Il n'y aura pas de licenciements, mais des départs ou des mutations volontaires.

Cette modernisation du management n'est pas pour autant prétexte pour un dégraissage. « *Dans une entreprise libérée, personne n'est laissé au bout du chemin. Le manager ne doit pas partir, il doit évoluer* », estime I. Getz, coauteur de *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (2012). Le biscuitier Poult, en 2007, a ainsi supprimé des échelons hiérarchiques, dont le poste de DRH. « *Nous avons supprimé des postes, pas des emplois. Si les cadres ne font plus de reporting au bureau, le leadership reste indispensable pour amener une vision, donner du sens* », souligne C. Verkaeren, président du groupe Poult.

Toutefois, cette évolution du rôle des encadrants est délicate : la fonction historique du manager disparaît, il ne fait plus le relais entre la direction et la base mais vérifie le respect des objectifs. « *C'est difficile à vivre pour les cadres, il y a des hauts et des bas, des moments où ça chahute* », raconte L. Marbacher, innovateur social qui a accompagné Poult dans sa transformation. Renoncer à son pouvoir n'est pas une tâche évidente. C. Verkaeren se souvient de cette équipe qui choisit de ne pas poursuivre un partenariat avec une entreprise : « *Une décision que je n'aurais pas prise. Il faut savoir lâcher prise, et c'est dur, ça donne le vertige.* » C'est pourquoi le président du groupe Poult croit peu à un véritable développement de l'entreprise libérée. « *La crise a réveillé un certain nombre de consciences, beaucoup de patrons se posent des questions, mais iront-ils jusqu'à changer leur organisation? Renoncer à son pouvoir, c'est très compliqué.* »

En comparant l'engouement autour des entreprises libérées à la mode éphémère du *lean management*, F. Lippi ne dit pas autre chose. Le directeur de la PME de clôtures métalliques a réorganisé son groupe en mini-usines, remplacé la hiérarchie par des plates-formes collaboratives, supprimé les salles de réunion. « *Changer de culture est une démarche longue, or beaucoup d'entreprises attendent des résultats en trois mois. L'entreprise libérée, c'est intellectuellement séduisant, mais il faut s'accrocher, surtout quand l'économie se contracte et que le réflexe est de serrer les rênes.* »