

SESSION 2015

UE 7 – MANAGEMENT

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – Étude d'une situation pratique

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 comme le micro-environnement. Utiliser à cette fin des outils d'analyse pertinents.

L'environnement d'un marché regroupe l'ensemble des éléments externes qui exercent une influence sur les entreprises présentes sur le marché. Il est possible de distinguer deux types d'environnement :

- Le micro-environnement est composé d'éléments qui influencent les entreprises présentes sur le marché mais celles-ci ont le pouvoir de les modifier.
- Le macro-environnement est composé d'éléments qui influencent les entreprises présentes sur le marché mais que celles-ci peuvent très difficilement modifier, voire pas du tout.

***Remarques pour le corrigé :** Plusieurs arguments pourraient être analysés dans le macro comme dans le micro environnement ou pourraient être rapprochées de plusieurs dimensions du macro-environnement. On acceptera toute analyse pertinente et explicitement argumentée.*

Les outils privilégiés pour répondre à cet item seront l'analyse Pestel et les forces concurrentielles de Porter.

La présentation suggérée ici n'est pas impérative, une forme différente pour les deux analyses est acceptée.

Important : Un rappel théorique sur M. Porter pourrait être valorisé que ce soit sur les forces concurrentielles ou une carte des groupes stratégiques.

- **Analyse du micro-environnement**

Menaces	Opportunités
<p>Intensité de la rivalité intra-sectorielle ⇔ degré de concurrence directe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concurrence en prix de plus en plus forte avec un alignement des positionnements des enseignes sur le créneau « bas prix » qui donne lieu à une guerre des prix (Casino passe d'un positionnement prix élevé à un positionnement prix bas, rejoignant Carrefour et Leclerc sur ce créneau) et une convergence de stratégies vers des alliances sur les centrales d'achat conduisant à peser encore davantage sur les prix. - Concurrence hors-prix : positionnement (uniforme sur les prix donc recherche d'autres sources de différenciation au niveau de l'implantation : différenciation des formats de vente, nouveaux centres commerciaux...). <p>Pouvoir de négociation distinct selon les fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec les fournisseurs de grands groupes, la structure de marché s'apparente à un oligopole bilatéral, le rapport de force étant plus tendu et même parfois en faveur des fournisseurs. <p>Force exercée par l'Etat sur le secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réglementation sectorielle visant à réguler les relations entre fournisseurs et les enseignes de GD : loi Hamon du 17 mars 2014 (menace relativement faible car peu mise en pratique, étant donné de la dépendance des petits fournisseurs et leur crainte de mesures de rétorsion). <p>Nouveaux entrants/produits de substitution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hard discounters ; - Coopératives bio, AMAP... ; - Offre internet. <p>Pouvoir de négociation des consommateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consommer « local », - Baisse du pouvoir d'achat. 	<p>Pouvoir de négociation distinct selon les fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Avec les nombreux petits fournisseurs (PME), structure de marché = oligopsonie conférant un pouvoir de marché aux enseignes de GD pour peser sur les prix d'achat (déréférencement possible, marges arrière). Ce pouvoir s'accroît avec les stratégies d'alliances pour les achats entre enseignes de GD. -Avec les fournisseurs de grands groupes (Danone, Coca-Cola, Procter & Gamble...), la structure de marché s'apparente davantage à un oligopole bilatéral, le rapport de force étant plus tendu, mais pouvant s'orienter en faveur de la GD suite à leur stratégie d'alliances sur les centrales d'achat. <p>Pouvoir de négociation des consommateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Offre omnicanal permettant de maintenir la clientèle.

2. Présentez la stratégie de groupe du groupe Auchan. Justifiez votre réponse.

- **Définition :**

La *corporate strategy* ou *stratégie de groupe* est la stratégie globale d'une entreprise.

C'est une *stratégie d'ensemble* qui détermine les activités de l'organisation et qui fixe les options stratégiques applicables à l'ensemble des domaines d'activité, qui les encadre.

La stratégie de groupe est une stratégie de diversification concentrique (ou liée) en raison de la complémentarité des DAS.

Le groupe Auchan est présent sur quatre DAS :

- Distribution (hypermarchés / supermarchés) ;
- Promotion immobilière (Immochan) ;
- Services financiers (Oney Banque Accord) ;
- Distribution électronique (e-commerce).

Le cœur de métier du groupe est la grande distribution au service des particuliers. Les DAS hyper, super et e-commerce s'y inscrivent directement, sachant que le e-commerce apporte de nouveaux services aux consommateurs

en matière de distribution, dans le cadre d'une prestation « multicanal » visant à offrir aux clients une « multirésolution courses » : achats en magasin, commande en ligne et livraison à domicile ou en Drive, vente en ligne... Les DAS distribution et distribution électronique sont donc complémentaires.

Les activités périphériques viennent chacune apporter un service annexe et complémentaire au service de distribution :

- Le pôle Banque offre des solutions de financement mais aussi des instruments de paiement aux clients. Ainsi, l'activité bancaire, en finançant les clients, permet d'accroître les ventes et la fidélisation et inversement les clients des magasins du groupe sont une cible privilégiée pour Oney Banque Accord.
- Le segment stratégique Immochan correspond à une activité de promoteur immobilier centrée sur la conception et la construction de centres commerciaux, lieux physiques où le service de grande distribution est offert. L'activité immobilière donne un savoir-faire sur l'acquisition et l'aménagement de zones commerciales utile à l'activité de distribution et inversement les magasins Auchan sont des clients pour Immochan.

Les différents DAS du groupe Auchan sont donc complémentaires générateurs d'effets de synergie.

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.

Modalités de croissance

- Interne ou organique : création de nouvelles capacités par le développement de nouveaux magasins en propre en France et à l'étranger (Al Campo) ⇔ Commerce intégré.
- Externe : acquisition de capacités existantes, exemple : rachat d'enseignes en France (Mammoth et Atac) et à l'étranger (Portugal, Pologne).
- Conjointe : partenariat en Italie avec Rinascente en 1997, alliance avec RT Mart pour son implantation en Chine en 2001, accord de franchise en Inde, accord sur les achats avec Système U en France en 2014... ⇔ Commerce quasi-intégré.

Identification et évaluation de la modalité de croissance privilégiée

- **Croissance interne** : le développement en France puis à l'étranger a été assuré par une croissance interne (« organique ») s'appuyant donc sur la création de nouveaux magasins en propre pour rassembler aujourd'hui 1 600 hypermarchés et supermarchés (confondus) intégrés.
- **Avantages et inconvénients de la croissance interne**

Avantages	Inconvénients
Développement progressif et plus facilement maîtrisable (contrôle) Maintien de l'indépendance Renforcement de la culture d'entreprise Amélioration du climat social (embauches liées à la croissance)	Capacité de développement pouvant être limitée par des ressources insuffisantes (financières, humaines, matérielles, technologiques) Coûts importants Délais importants

4. Caractériser l'entreprise familiale et présenter les spécificités de sa gouvernance.

- **Caractérisation du groupe Auchan :**

Le groupe Auchan est une entreprise familiale (annexe 6).

Une entreprise familiale est une entreprise contrôlée par une même famille qui détient soit la majorité du capital, soit la majorité des droits de vote, soit une minorité de blocage. Ainsi, l'actionnariat du groupe Auchan est très largement détenu par une même famille (famille Mulliez). Le solde du capital (11,2%) est détenu par les salariés de l'entreprise (annexes 8 et 9). Par ailleurs, la famille a une influence majeure sur le management. Ainsi, Vianney Mulliez est à la fois président du conseil d'administration et du comité exécutif (annexes 6 et 8).

La gouvernance du groupe Auchan peut ainsi être qualifiée de *gouvernance familiale*.

- **Spécificités de la gouvernance familiale :**

La gouvernance des entreprises familiales revêt certaines caractéristiques :

- *Une forte implication de la famille dans le management* (par exemple pour Auchan, le président du conseil d'administration et du comité exécutif est Vianney Mulliez, fils du cousin germain de Gérard Mulliez fondateur du groupe). Cette implication génère des *coûts d'agence plus faibles* que dans les autres modèles de gouvernance car les objectifs des actionnaires et des dirigeants sont souvent identiques (un même groupe de personnes détient la propriété et le management).
- *Une vision à long terme (la durée, annexe 8)*. Au sein d'une entreprise familiale, la stratégie, la politique d'investissement et la gestion sont souvent inscrites dans la durée. Les actionnaires recherchent en priorité à assurer la pérennité de l'entreprise.
- *Des bénéfices prioritairement consacrés à l'autofinancement* : « Grande capacité de réinvestissement des cash flows générés par l'entreprise. Le taux de distribution des résultats est plus faible dans une entreprise familiale qu'il ne l'est dans une entreprise non familiale » (annexe 8).
- *Une rapidité d'action* : les chaînes de gouvernance sont plus courtes que dans les autres modèles de gouvernance ce qui rend les prises de décision plus faciles et peut favoriser l'innovation (annexe 8).
- *Une gestion « en bon père de famille »* (recherche d'économies, échelle de salaires souvent resserrée...).
- *Un management souvent paternaliste* et une importance forte des valeurs éthiques que l'entreprise s'efforce de pérenniser au cours du temps (mise en place d'un actionnariat salarié, responsabilisation des collaborateurs...).
- *Une motivation accrue du personnel* car il est porté par un sentiment d'appartenance à l'entreprise fort. De plus, il soutient souvent les dirigeants, dotés d'une forte légitimité, qui de leur côté s'efforcent d'éviter tout licenciement.
- *Un risque de conflits familiaux ou intergénérationnels* (lors de la nomination des dirigeants, lors de la distribution des dividendes, pour les choix stratégiques et financiers tels que la diversification, le taux de croissance, le levier d'endettement, l'investissement, la rémunération... ..).
- *Un problème de transmission* si la génération suivante ne souhaite pas reprendre les rênes de l'entreprise familiale ou n'a pas les compétences.
- *Des capacités de financement limitées qui peuvent freiner la croissance de l'entreprise* : les capitaux disponibles sont liés aux capacités financières des membres de la famille, aux résultats de l'activité et aux emprunts bancaires.

5. Montrez comment, pour l'activité distribution, le groupe Auchan répond au dilemme différenciation / intégration mis en évidence par Lawrence et Lorsch.

P. Lawrence et J. Lorsch (1967) montrent que l'entreprise fait face à un dilemme entre différenciation et intégration.

La *différenciation* correspond à un découpage de l'entreprise en sous-systèmes, chacun développant des caractéristiques particulières adaptées à leur environnement spécifique.

Ainsi, le groupe Auchan met en place une différenciation de ses unités :

- Les filiales au sein de chaque pays où est implanté le groupe ont une part importante d'autonomie : « 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 » (annexe 6).
- De plus chaque magasin du groupe, afin de répondre au mieux aux caractéristiques de son marché local, possède des marges de manœuvre importante. Ainsi, le directeur général d'Auchan France, V. Mignot (annexe 9) affirme que les équipes de chaque magasin doivent « 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. »

L'intégration est le processus ayant pour objectif d'assurer la coordination et la cohérence de l'ensemble et éviter les dysfonctionnements et conflits entre unités différentes.

Afin de bénéficier d'économies d'échelle et de synergie le groupe Auchan met en place un ensemble d'éléments pour assurer les liens entre ses différentes unités. L'annexe 6 indique ainsi : « 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 ».

D'autres éléments peuvent être avancées pour montrer cette intégration (non explicite dans les annexes) : utilisations des mêmes outils informatiques, obligation de référencer les produits de marque Auchan, réunions régulières entre les directeurs de magasins, chefs de rayon... pour échanger sur leurs pratiques...

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.

Fonctions du manager traditionnel

Pour H. Fayol (1841-1925), souvent considéré comme le père du management, l'administration de l'entreprise consiste à prévoir (planifier), organiser, commander, coordonner et contrôler.

Autres auteurs mobilisables :

- DPO de P. Drucker et DPPO de Gélénier ;
- Travaux de Lewin et travaux de Likert ;
- Auteurs du mouvement des relations humaines ;
- Mintzberg qui pourrait faire le lien avec l'entreprise libérée au travers de l'adhocratie notamment.

Fonctions du manager de l'entreprise libérée

La constitution d'une entreprise libérée consiste en la suppression de nombreux échelons hiérarchiques (déhiérarchisation) et par l'organisation des salariés en petits groupes autonomes (mis en place dans l'entreprise Chrono Flex ou encore chez l'e-marchand de chaussures Zappos). Les salariés sont donc fortement responsabilisés.

Dans l'entreprise libérée, les managers doivent renoncer à une partie importante de leurs fonctions traditionnelles et notamment les fonctions d'organisation, de commandement et de contrôle.

L'annexe 10 met en exergue deux rôles pour les managers au sein de l'entreprise libérée:

- Donner une vision ;
- Vérifier le respect des objectifs tout en laissant les équipes autonomes dans les décisions prises.

L'annexe 10 insiste sur **la résistance** potentielle des encadrants face à deux éléments :

- La réduction de leur nombre. Ainsi, chez Auchan, la mise en place de principes de l'entreprise libérée s'est accompagnée de la suppression de 800 postes d'encadrants ;
- La réduction de leur pouvoir. Pour Crozier et Friedberg (1977), les individus au sein d'une organisation ont une stratégie personnelle et cherchent à détenir plus de pouvoir, en augmentant leurs zones d'incertitude. La mise en place des principes de l'entreprise libérée réduit la zone d'incertitude des encadrants (liée notamment à la maîtrise d'informations qui sont dorénavant détenues par tous les collaborateurs) ce qui génère des résistances au changement. Michel Crozier a montré que la résistance au changement était normale. En effet, comme le changement remet en cause le pouvoir établi des acteurs, ceux-ci mettent alors en œuvre des stratégies ou « jeux d'acteurs », c'est-à-dire des jeux de pouvoir destinés à freiner le changement et à conserver leur marge de liberté et de pouvoir actuelles.

7. Caractériser la gestion des ressources humaines au sein du groupe Auchan en mobilisant les apports théoriques relatifs à la motivation de deux auteurs.

Définition : Etre motivé, c'est « avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint » (LEVY-LEBOYER – La motivation dans l'entreprise – EO 1998).

Apports théoriques : Herzberg entre autres, apporte une contribution aux théories de la motivation fondées sur la satisfaction des besoins (Maslow) en distinguant parmi les facteurs de satisfaction au travail ceux qui sont susceptibles d'être motivants, c'est-à-dire ceux qui peuvent amener un individu à modifier son comportement en vue de remplir les objectifs de l'organisation. C'est au travers de l'échelle bi-factorielle que l'on peut repérer des facteurs de satisfaction au travail motivants ou non-motivants.

Autres auteurs pouvant être mobilisés :

- théorie d'E. Mayo ;
- théorie des besoins de Maslow ;
- théorie de l'équité d'ADAMS ;
- théorie des attentes de VROOM

...

- **Exemple d'application au cas**

Auchan	Auteurs mobilisables
<ul style="list-style-type: none"> • Suppression du temps partiel subi \leftrightarrow satisfaction du besoin de sécurité (stabilité) • Autonomie : Responsabilisation des équipes <ul style="list-style-type: none"> - organisation décentralisée misant sur la proximité avec les consommateurs (autonomie des magasins dans le choix de leur assortiment, de la politique tarifaire...), - notion de « pyramide inversée » associée à une déhiérarchisation... • Variété du travail : <ul style="list-style-type: none"> - 150 métiers qui ouvrent des possibilités de mobilité professionnelle, soutenue par une politique de promotion interne dynamique ; - groupe international qui offre des possibilités de mobilité géographique • Intérêt du travail : <ul style="list-style-type: none"> - politique de formation (4,7 millions d'heures dispensées) • Feed-back ou reconnaissance : <ul style="list-style-type: none"> - promotion interne dynamique, - rétribution en lien avec la performance (intéressement, actionnariat salarié), statut particulier du salarié au travers d'un actionnariat salarié important (plus de 11%) : participation à la prise de décision, statut de propriétaire de l'entreprise. 	<p>Herzberg, Maslow</p> <p>Vroom, Maslow, Herzberg</p> <p>Vroom, Herzberg</p> <p>Vroom, Herzberg</p> <p>Maslow, Mayo</p>

Caractérisation : aux vues des éléments en annexe, la fonction GRH semble être pour le groupe Auchan une fonction stratégique car le développement des unités est fortement basé sur l'implication des ressources humaines et leur responsabilisation. On est dans la logique d'une gestion décentralisée avec prise de décision au plus bas niveau compétent (« redonner la main aux collaborateurs », annexe 9).

Dans un développement structuré, à l'aide de vos connaissances en management, aussi bien théoriques que tirées de l'observation des organisations contemporaines, vous traiterez le sujet suivant :
« Les modalités de la flexibilité aujourd'hui. »

PROPOSITION DE CORRIGÉ :

∞ ANALYSE INTRODUCTIVE

◇ ANALYSE DES TERMES DU SUJET

- **Définition de la flexibilité :** Aptitude d'une organisation à s'adapter (par anticipation) aux changements de son environnement.
- **Questionnement autour de la flexibilité aujourd'hui :**
 - Nécessité de contextualiser et d'identifier les évolutions de l'environnement qui ont amené les organisations à raisonner en termes de flexibilité et non plus seulement en termes de productivité.
 - Période charnière : les années 1970.
 - Evolutions de l'environnement :
 - Ralentissement économique, intensification de la concurrence internationale ;
 - Rejet de la standardisation de la part des consommateurs, diffusion des NTIC ;
 - Développement d'une « chrono-compétition » ;
 - Instabilité de l'environnement.
 - ⇒ Nécessité de renforcer la compétitivité-prix mais aussi et surtout hors-prix pour restaurer les marges et trouver d'autres sources d'avantages concurrentiels, cette dernière passant par la réactivité, la flexibilité sur le plan quantitatif comme qualitatif.
 - **Questionnement autour des modalités de la flexibilité**
 - **Modalités :** restriction du sujet autour des moyens
 - Les sources de l'avantage concurrentiel peuvent être diagnostiquées par le biais de la chaîne de valeur de Porter. Cet outil d'analyse permet de repérer les origines de la création de valeur. L'évolution des objectifs des organisations vers plus de flexibilité est censée apporter de la valeur au client. Il met en lumière deux principales sources de création de valeur : la maîtrise des activités (opérationnelles ou de soutien), mais aussi les qualités des interactions (liaisons) entre les différentes activités (ou fonctions). Cela conduit à adopter une approche à la fois fonctionnelle mais aussi transversale. Non seulement, chaque fonction peut se réorganiser en vue d'être plus flexible, mais cette flexibilité n'aurait pas de sens si l'organisation ne l'était pas. La flexibilité repose donc sur une révision de la répartition du travail, du pouvoir de décision, de la coordination entre les activités, au sein de l'organisation mais aussi en-dehors amenant à repenser les relations avec les partenaires extérieurs. C'est donc aussi sur une nouvelle structure d'ensemble que repose la flexibilité.
- **PROBLÉMATIQUE ET PLAN :**
 - **Problématique**
 - Comment l'organisation peut-elle parvenir à s'adapter aux évolutions de son environnement ?
 - Quels sont les leviers par lesquels une organisation peut développer un avantage concurrentiel en termes de flexibilité ?
 - **Structure possible**
 - On peut s'attendre à une présentation des modalités de la flexibilité du point de vue des fonctions (RH, P°,...) mais aussi du point de vue transversal.
 - Si ce dernier aspect n'est pas identifié, on peut attendre une structure explicite autour des différentes fonctions, en distinguant éventuellement (sous-parties) les instruments d'une flexibilité quantitative/qualitative, interne/externe...

- *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.*

✧ **UNE APPROCHE FONCTIONNELLE DE LA FLEXIBILITE**

○ **La flexibilité au sein de la fonction P° / Flexibilité de l'appareil productif**

▪ **La flexibilité dans le pilotage de la production**

- La flexibilité quantitative dans le cadre d'un pilotage de la P° par l'amont, en flux poussés :
 - capacités de production excédentaires (pour faire face à des augmentations subites de la demande) ;
 - existence de stocks de produits finis, marchandises et matières premières (privilegier MRP versus JAT).
- La flexibilité quantitative dans le cadre d'un pilotage de la P° par l'aval, en flux tirés ou tendus (JAT), ou par anticipation partielle (différenciation retardée).

▪ **La flexibilité dans les caractéristiques de l'appareil productif et son implantation**

- Moyens de production peu spécialisés, équipements flexibles, reprogrammables pour s'adapter à de fréquents changements de séries,
- Implantation des ateliers en îlots.

▪ **La flexibilité dans les relations entre les acteurs de la production**

- Travail en équipe (cercles de qualité) au sein des ateliers flexibles, à partir de personnel polyvalent (versus division du travail),
- Formation d'équipes pluridisciplinaires (via la mise en place de groupes de projet) pour réduire des délais de conception (versus division verticale du travail),
- Externalisation de certaines activités et recours à la sous-traitance (*flexibilité externe*).

Remarque : Ce dernier point anticipe la réflexion sur la flexibilité de la main d'œuvre et la flexibilité de l'organisation dans un sens transversal.

○ **La flexibilité au sein de la fonction RH / Flexibilité de la main d'œuvre**

- Examen des modalités de flexibilité qualitative et quantitative au sein des différentes activités de la fonction RH : gestion des effectifs (recrutement/licenciement), formation, rémunération, promotion, durée du travail, rôle transversal de la GPEC.
- Aperçu synthétique :

LES DIFFERENTES FORMES DE FLEXIBILITE		
INTERNE		EXTERNE
QUANTITATIVE	QUALITATIVE OU FONCTIONNELLE	Ajustement des effectifs
Modulation de la durée du travail : annualisation, heures supplémentaires, temps partiel, chômage technique, compte épargne temps... Flexibilité salariale : ajustement des salaires aux résultats (part variables, primes, intéressement, stocks-options...).	Mobilité interne, élargissement, enrichissement des activités, polyvalence...	Recours aux contrats précaires, à l'externalisation, la franchise, l'essaimage, le portage salarial...

❖ UNE APPROCHE TRANSVERSALE DE LA FLEXIBILITE

○ **Le développement d'activités dont le caractère intégrateur favorise la flexibilité**

▪ **Rôle du système d'informations**

- dans le cadre de la mise en place d'une veille informationnelle de manière à capter les évolutions de l'environnement. Cette veille peut être déclinée dans les différentes composantes de l'environnement : veille technologique, veille juridique, veille concurrentielle... ;
- pour l'échange de données entre fonctions et entre partenaires (EDI reliant producteurs, distributeurs, fournisseurs).

▪ **Rôle de la logistique** dans la circulation des flux physiques et informationnels (lien avec le SI).

▪ **Rôle de la fonction financière** : la *flexibilité financière* est la capacité à ajuster les ressources financières aux besoins de l'organisation (à ses besoins d'investissement, de BFR...) afin de répondre à des besoins inattendus ou saisir des opportunités.

▪ **Rôle de la fonction Mercatique** dans le cadre de la diffusion d'une culture centrée sur le client (fonction interface entre le marché et l'organisation).

▪ **Rôle de la fonction Qualité** dans le cadre du Toyotisme et du Management de la Qualité totale (MQT) :

- le JAT dépend de l'élimination des défaillances de toutes sortes (le zéro stock étant le 'symptôme de dysfonctionnement, d'où les 5 zéros).
- La QT devient une culture d'entreprise (s'appuyant sur le Kaizen, recherche d'amélioration continue, de nature incrémentale, de la part de tous les acteurs).

○ **La reconfiguration de la structure et du mode de management**

▪ **Une structure flexible pour une autre organisation du travail**

Travail en équipe pluridisciplinaire, organisation par projet avec des équipes pluridisciplinaires (l'innovation provient des échanges entre des univers différents (R&D, MKG, P°), structure matricielle, structure adhocratique...

▪ **Une structure flexible pour une décentralisation des responsabilités**

- **Répartition du pouvoir** : décentralisation de la prise de décision (centres de profit, structure divisionnelle) afin que l'organisation puisse s'adapter plus rapidement aux évolutions de l'environnement.
- **Modes de management et modes de coordination** :

- **Style de direction participatif/démocratique** favorisant la prise d'initiative, la réactivité, la créativité, l'innovation... accordant plus d'autonomie et de pouvoir aux acteurs ayant une plus grande proximité avec le terrain (les clients, la production...).

- **Modes de coordination éloignés de la supervision directe** : ajustement mutuel, standardisation des qualifications, des normes.

⇒ **Diffusion d'une culture d'entreprise** adaptée aux changements, à la prise d'initiative, favorisant l'apprentissage organisationnel.

○ **Des choix stratégiques appuyant la recherche de flexibilité**

- externalisation, recentrage sur le cœur de métier (cf. évolution de la chaîne et du système de valeur).
- croissance conjointe, ou croissance externe (innovation par rachat des technologies fréquent de la part des grandes entreprises technologiques).
- relations contractuelles privilégiées avec les partenaires (clients, fournisseurs, concurrents, organes publics).