



SESSION 2019

UE 7 – MANAGEMENT

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – Étude d'une situation pratique

Les correcteurs seront attentifs à valoriser les candidats ayant démontré des capacités d'analyse et d'argumentation, en lien avec les connaissances attendues.

- Après avoir défini la notion de « stratégie générique » au sens de Porter, vous expliquerez la stratégie choisie par l'entreprise CELNAT.

Définition

La stratégie générique définit la façon d'affronter la concurrence sur un secteur d'activité (DAS).

Typologie de M. PORTER

M. PORTER identifie ainsi trois types de stratégies génériques :

- la domination globale par les coûts : afficher des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents pour une offre standard ;
- la différenciation : proposer une offre différente de celle des concurrents appuyée sur un facteur autre que les coûts : avance technologique, qualité, esthétique, délai de livraison, SAV, image de marque, etc. Cette différenciation peut être par le haut (par sophistication) ou par le bas (par épuration) ;
- la focalisation (ou niche), sur un marché étroit.

Identification et justification de la stratégie générique

CELNAT met en œuvre une stratégie de différenciation (*les candidat.e.s pourront préciser qu'il s'agit d'une différenciation par le haut, ou par sophistication, mais ce n'est pas exigé*).

La différenciation consiste à construire un avantage concurrentiel sur un facteur de différenciation de la chaîne de valeur, l'objectif étant de se démarquer des concurrents.

La différenciation prend différents aspects (*liste non exhaustive, tous les éléments ne sont pas exigés*) :

- l'argument santé pour la consommation de produits Bio : CELNAT est une entreprise Bio de la première heure qui propose des produits de grande qualité (aspects nutritionnels et pratiques) et certifiés AB ;
- le mode d'approvisionnement est respectueux de l'environnement (partenariats de proximité) ;
- ses produits font l'objet d'une distribution sélective en magasin Bio, ce qui valorise leur image ;
- ses produits résultent de procédés de fabrication innovants qui en améliorent encore la qualité (procédé de floconnage à la pointe de la technologie).

Le client est ainsi prêt à payer un prix plus élevé en échange de ce qu'il perçoit comme un avantage.

- Montrez comment les différents éléments de la démarche qualité mise en œuvre par CELNAT appuient sa stratégie générique.

Définitions :

La qualité d'un produit ou d'un service peut être définie de manière générale comme l'aptitude d'un ensemble de ses caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

La démarche de qualité ne se limite pas à la qualité du produit, mais concerne l'ensemble des processus mis en œuvre pour maîtriser la qualité et assurer la satisfaction client et plus largement, de toutes les parties prenantes.

La démarche de qualité s'appuie sur l'ensemble des fonctions de l'organisation et peut faire l'objet d'une certification par un organisme indépendant.

Les éléments de la démarche qualité de CELNAT :

La démarche de qualité est inscrite dans les principes fondateurs de CELNAT dès sa création, en 1979. Un « Service Qualité » a été créé en 1993.

Cette démarche concerne :

- les produits dont les qualités nutritionnelles et pratiques sont sans cesse améliorées ;
- l'approvisionnement en céréales locales qui font l'objet d'une sélection et d'un contrôle rigoureux : échantillonnage, analyse et contrôle des matières premières ;
- la production : mode de production innovant (floconnage) ;
- la maintenance : un service veille sur les lignes de production afin d'optimiser la sécurité alimentaire ;
- la distribution uniquement en magasins spécialisés Bio.
- La démarche qualité de CELNAT est attestée par une certification Écocert avec organisme certificateur agréé (Label AB).
- les partenaires de proximité dans une relation de long terme, CELNAT privilégie l'approvisionnement direct : agriculteurs biologiques, magasins Bio, etc.

Lien avec la stratégie générique de différenciation

La démarche qualité permet de différencier l'offre globale (produit, distribution ...) auprès des clients, soutenant ainsi la stratégie générique choisie par CELNAT.

- Définissez la modalité de croissance choisie par EBROFOODS lors du rachat de CELNAT. Justifiez ce choix du point de vue de chacune des deux entreprises.

Définition de la modalité de croissance

Les candidat.e.s pourront avoir fait le choix d'évoquer toutes les modalités de croissance (Interne, externe, conjointe), avant de choisir et définir la croissance externe.

La croissance externe est un mode de développement qui s'appuie sur un rapprochement avec une autre organisation.

La croissance externe consiste ainsi à acquérir en totalité ou en partie une autre entreprise - concurrente ou complémentaire - en vue d'augmenter rapidement son volume d'activité.

Justification du choix de croissance externe

EBRO FOODS, numéro 1 mondial du riz, a acquis 100 % des titres de CELNAT dont elle se trouve aujourd'hui propriétaire à travers une filiale « Alimentation et santé ».

Cette opération est motivée par des raisons propres à chacune des entreprises.

Ainsi, ce rachat permettra à EBRO FOODS (*au moins deux éléments attendus*) :

- d'acquérir une technologie que l'entreprise ne possède pas : ainsi l'entreprise peut se renforcer dans les métiers de la Bio (acquisition de nouveaux savoir-faire)
- de s'assurer un développement très rapide sur le marché des produits sains et naturels : les compétences spécifiques de CELNAT telles que l'aptitude à l'écologie, le développement durable, le bio, de nutrition etc. lui sont directement transférées (nouvelles opportunités de croissance grâce à l'accès à un nouveau segment de marché du bio).
- d'acquérir d'une marque reconnue, qui constitue un facteur clé de succès dans le secteur de l'alimentation Bio en circuit sélectif spécialisé.
- de développer des potentiels effets de synergie (production de légumineuses, de riz, etc.)

Concernant CELNAT, ce rachat doit permettre à l'entreprise qui restera une division indépendante du groupe international (*au moins deux éléments attendus*) :

- de s'assurer un futur ambitieux et pérenne : CELNAT pourra « *grandir et se professionnaliser* » ;
- de régler les problèmes de succession qui s'impose à elle, en tant qu'entreprise familiale indépendante ;
- d'accroître sa présence à l'international et donc d'élargir ses marchés (diversification géographique).
 - Proposez une typologie des décisions prises dans les entreprises. Caractérisez le niveau de décision correspondant au rachat de CELNAT par EBRO FOOD en justifiant votre réponse.

Typologie de décision

La décision est le processus qui permet d'opérer des choix en situation d'incertitude et de les mettre en œuvre.

Deux typologies principales pouvaient être évoquées par le/la candidat.e : celle d'I.ANSOFF OU celle d'H.SIMON.

Il est également possible de proposer d'autres typologies. Elles peuvent bien sûr être valorisées.

I. ANSOFF propose une classification des décisions en fonction du niveau auquel elles sont prises : stratégique, tactique et opérationnel. On distingue ainsi :

- **les décisions stratégiques** qui concernent les grands axes de développement de l'entreprise. Elles sont prises en relation avec l'environnement (source d'opportunités et de menaces). Elles relèvent de la direction générale et engagent l'entreprise sur du long terme. Elles présentent un degré d'incertitude élevée et relèvent du long terme ;

- **les décisions tactiques** (ou de pilotage) qui concernent la gestion quotidienne de l'entreprise (mise en œuvre des ressources humaines : recrutement, par exemple, matérielles : automatisation de la chaîne de production, financières, etc.). Elles engagent l'entreprise à moyen terme et relèvent des gestionnaires, des cadres. Elles présentent un degré d'incertitude variable et relèvent du moyen terme ;

- **les décisions opérationnelles** (ou de régulation) concernent l'exploitation courante de l'entreprise. Leurs effets sont immédiats et elles relèvent des opérationnels. Elles présentent un degré d'incertitude faible et relèvent du court terme.

OU, si l'on se réfère à H. Simon, ce dernier classe les décisions selon leur degré de structure et distingue :

- les décisions programmables qui sont des décisions de routine, répétitives et pour lesquelles on dispose de procédures de résolution, de règles prédéterminées ;
- les décisions non programmables qui ne peuvent pas faire l'objet d'une procédure définie à l'avance et qui apparaissent comme uniques ou insuffisamment répétitives pour qu'un effort de standardisation soit entrepris.

Caractérisation de la décision de rachat

Le rachat de CELNAT relève du niveau stratégique (selon la typologie d'I.ANSOFF) :

- il concerne l'orientation générale du groupe EBRO FOODS avec des conséquences à long terme, c'est pour le groupe un investissement important qui lui permet une diversification dans le secteur de l'alimentaire Bio ;
- il constitue une décision risquée, un pari opéré sur l'avenir de l'alimentation Bio et des magasins spécialisés ;
- le degré d'incertitude qui lui est attaché est élevé compte tenu de la complexité et de l'instabilité de l'environnement ;
- c'est une décision prise par le président du groupe EBRO FOODS.

Si la typologie de H. SIMON est mise en œuvre, on montrera que c'est une décision non programmable. Un rachat est une opération rare qui suppose des procédures financières, juridiques, sociales... complexes qui doivent être envisagées au cas par cas.

- Rappelez en quoi consiste la gouvernance, expliquez comment elle évolue suite au rachat de CELNAT par EBRO FOOD.

La notion de gouvernance étant complexe, on valorisera les capacités d'argumentation et de discussion des candidat.e.s autour de cette notion.

Définition de gouvernance :

Différentes définitions pouvaient être évoquées :

- La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des mécanismes, processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée et notamment, à limiter le pouvoir discrétionnaire du dirigeant.
- Gérard CHARREAUX propose la définition suivante : « ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants [...] »
- La gouvernance peut être vue comme le contrôle du pouvoir des dirigeants.

On peut distinguer une gouvernance actionnariale (*shareholder*) d'une gouvernance dite partenariale (*stakeholder*).

Analyse de l'évolution de la gouvernance

À l'origine CELNAT est une **entreprise familiale** (les titres sont détenus par les membres de la famille CELNAT). Dans ce type d'organisation, **la direction et la propriété sont quasiment confondues.**

La gestion d'une entreprise familiale vise essentiellement à prévoir la façon dont la génération suivante prend la relève ou si de nouveaux membres de la famille sont intégrés à la conduite des affaires. Dans le cas de CELNAT, la succession ne pouvait être assurée par Jérôme Celle, le dirigeant actuel, qu'en empruntant pour racheter les titres des actionnaires familiaux, sans pouvoir investir pour assurer le développement de l'entreprise. Le choix des actionnaires s'est donc orienté vers la cession à un groupe.

EBRO FOODS a donc repris CELNAT et en a fait une entité autonome de sa filiale « Alimentation santé », en maintenant Jérôme Celle dans ses fonctions de directeur général.

Il s'agit dès lors d'une **gouvernance managériale avec dissociation de la direction et de la propriété**. Néanmoins, la plus entière confiance est accordée au dirigeant qui dispose de pouvoirs étendus, tandis que l'actionnaire unique devient EBRO FOODS.

Les candidat.e.s pourront aussi avoir mené l'analyse suivante :

CELNAT, en tant qu'entreprise familiale, de par ses valeurs, était auparavant dans un mode de gouvernance partenariale. Suite au rachat par EBRO FOODS, Jérôme Celle affirme vouloir conserver son mode de gouvernance. Cependant, l'évolution de la gouvernance sera dépendante de la volonté de l'actionnaire principal.

1. Après avoir défini le concept de pouvoir, mettez en évidence les sources de pouvoir sur lesquelles Jérôme Celle s'appuie.

Définition du pouvoir :

Le pouvoir désigne la capacité d'imposer sa volonté, de forcer l'obéissance aux ordres ou de faire prévaloir son opinion dans une organisation.

Typologie des sources de pouvoir

Les candidat.e.s pourront évoquer l'une ou l'autre des typologies suivantes :

M. WEBER distingue trois formes d'autorité, sources de pouvoir : autorités traditionnelle, charismatique, rationnelle légale.

OU

M. CROZIER établit que le pouvoir peut être lié à :

- la possession d'une compétence ;
- la maîtrise des relations avec l'environnement ;
- l'implication dans les réseaux de communication ;
- la maîtrise des règles organisationnelles.

Justification des sources de pouvoir

En s'appuyant sur l'analyse de M. WEBER, dans l'exercice de sa fonction de dirigeant, Jérôme Celle s'appuie sur plusieurs sources de pouvoir :

- autorité traditionnelle : il est membre de la société familiale dont la direction se transmet de père en fils ;
- autorité rationnelle légale : le groupe EBRO FOODS le confirme à la tête de la société dans son mandat de Directeur général.

En s'appuyant sur l'analyse de M. CROZIER, dans l'exercice de sa fonction de dirigeant, Jérôme Celle s'appuie sur plusieurs sources de pouvoir :

- le pouvoir lié à la compétence ;
- la maîtrise des relations avec l'environnement : relations avec les universités, partenariats étroits avec les agriculteurs Bio, etc.

Lors du choix du nouvel acquéreur, il a usé de son influence pour retenir un groupe conforme aux valeurs partagées par la famille CELNAT dès l'origine.

DOSSIER 2 – Développement structuré

Rappel de l'énoncé : à partir de vos connaissances théoriques et factuelles en management, élaborez un développement structuré sur le sujet suivant.

Travail en groupe et motivation au travail.

I/ STRUCTURATION ATTENDUE

Le développement structuré doit comporter trois parties principales : une introduction, un développement avec une structure identifiable et une conclusion.

Dans l'introduction, les candidat.e.s veilleront à faire une accroche (exemples d'entreprise soulevant un aspect du sujet, ...) , définir tous les termes du sujet, poser une problématique et annoncer leur plan.

Dans le développement, on attend que les connaissances soient mobilisées à l'appui d'une argumentation. Les candidat.e.s devront illustrer leur propos en s'appuyant sur des exemples issus du monde de l'entreprise.

Dans la conclusion, on attend une synthèse du développement et une ouverture (exemple : concernant le lien potentiel entre travail de groupe et implication, ou le lien avec la performance à travers des démarches de structure projet, d'intelligence collective).

II/ ELEMENTS DE CORRIGE

1. DÉFINITION ET PISTES D'ANALYSE DES TERMES DU SUJET

1.1. Groupe

1.1.1. La définition du groupe s'appuie sur les caractéristiques qui le distingue d'un rassemblement d'individus, c'est-à-dire : l'existence d'un objectif commun, la nécessité de relations interpersonnelles pour le réaliser, l'existence et la conscience des influences réciproques, d'une interdépendance, la nécessité d'une organisation répartissant rôles et tâches afin d'atteindre l'objectif, son existence pour une certaine durée.

1.1.2. Les groupes ou équipes de travail peuvent prendre différentes formes (liste non-exhaustive) selon la nature des tâches à réaliser, les objectifs à atteindre, le degré d'autonomie accordé, les modalités de fonctionnement (durée, fréquence, présentiel/virtuel), etc. : équipe de résolution de problèmes, autonome, transversale, virtuelle, etc.

Leurs caractéristiques peuvent avoir un impact sur leur performance ainsi que sur le degré de motivation de ses membres.

1.2. Motivation au travail

Définition : La motivation se définit comme l'ensemble des motifs, des mobiles qui poussent à agir, soit « l'ensemble des forces qui poussent l'individu à adopter un comportement donné ».

Ces forces qui poussent à agir concernent autant les facteurs internes liés à la personnalité de l'individu que les facteurs externes venant de son environnement.

La motivation est une dynamique persistante qui encourage l'individu à poursuivre son effort afin de satisfaire ses besoins physiques et psychologiques et de se libérer de la tension provoquée par ces besoins.

L'enjeu pour l'organisation est d'actionner les leviers permettant d'obtenir des individus les comportements, les actes attendus, conformes à ses objectifs, tant sur le plan de l'intensité de l'effort fourni que de son orientation.

2. PROBLÉMATIQUES POSSIBLES ISSUES DU CROISEMENT DES DÉFINITIONS

Rque : Liste non exhaustive. Toute problématique pertinente proposée par le/la candidat.e sera valorisée.

Exemples de problématiques :

La motivation au travail est-elle générée par le travail en équipe ?

De quelle manière le travail en équipe peut-il agir sur la motivation au travail ?

Dans quelle mesure le travail en équipe est-il susceptible d'inciter les individus à agir dans le sens des objectifs de l'organisation ?

3. PROPOSITIONS DE PLANS

Rque : Liste non exhaustive. Tout plan pertinent proposé par le/la candidat.e sera valorisé. Par contre, au regard de la forme du sujet (sujet en « et »), un plan qui dissocierait les deux termes du sujet (ex : I/ La motivation II/ Le travail en groupe) serait non pertinent.

I – Les avantages attendus du travail en groupe en termes motivation

II – Les inconvénients potentiels du travail en groupe sur la motivation de ses membres

I - Le travail en groupe incite l'individu à déployer ses ressources au service de l'organisation...

II – ... nécessitant toutefois la réunion d'un certain nombre de conditions pour atteindre les objectifs visés.

4. AXES DE QUESTIONNEMENT ET D'ARGUMENTATION

4.1. 1^{er} axe de questionnement et d'argumentation : En quoi le travail en groupe impacte la motivation au travail ?

4.1.1. Attendus en termes d'apports théoriques à associer.

Rem. 1 : liste non-limitative.

Rem. 2 : lorsque plusieurs références sont possibles, ne pas en exiger la totalité.

- Les références principales que l'on pouvait attendre des candidat.e.s :
 - Pyramide de A.Maslow
 - Théorie bi-factorielle de F.Herzberg
 - Valence-Instrumentalité-Expectation de V.Vroom
 - Ecole des Relations Humaines (E. Mayo) et l'importance des relations au sein du collectif de travail.
 - La dynamique de groupe de K.Lewin...

- Des références complémentaires pouvant être valorisées :
 - o P.Alderfer (ESC)
 - o Mac Clelland
 - o Approche socio-technique (Emery et Trist) : équipes autonomes ...

4.1.2. Attendus en termes de raisonnement.

Rem. : *on attend du candidat qu'il argumente en croisant les deux termes du sujet donc on valorisera l'effort en la matière, puisqu'une présentation des théories de la motivation sans lien avec le travail de groupe serait hors-sujet.*

a) Distinction entre les besoins qui, lorsqu'ils sont satisfaits, ont un caractère motivant, de ceux dont la satisfaction est un attendu et ne déclenche pas une dynamique d'action.

=> distinction à opérer parmi les théories des besoins.

=> les facteurs de motivation (Herzberg) sont associés à la satisfaction des besoins secondaires (Maslow), besoins de croissance et de sociabilité (Alderfer), d'affiliation, de pouvoir et de réalisation (Mac Clelland).

b) Identification parmi les besoins de nature motivante, de ceux que le travail de groupe est susceptible de satisfaire (davantage que le travail isolé)...

=> sélection à opérer parmi les théories des besoins, à partir des besoins précédemment ciblés.

c) ...débouchant sur une argumentation visant à montrer comment le travail en équipe est de nature à satisfaire les besoins suivants (liste non limitative)

- satisfaction des besoins d'appartenance à un collectif, de sociabilité ou d'affiliation : tisser des relations sociales, maintenir des relations de convivialité avec les autres, de se sentir considérés et intégrés au sein d'un collectif ;
- satisfaction des besoins d'accomplissement ou de croissance autour de la réalisation de projets significatifs, dont le contenu diffère du travail individuel (exigence, variété, originalité des tâches) et peut renforcer l'intérêt trouvé par l'individu à la réalisation de sa mission et/ou incluant la satisfaction d'atteindre des objectifs potentiellement plus ambitieux dans le cadre du travail de groupe (direction par les objectifs, Herzberg, Locke, Latham et Balder).

4.2. 2nd axe de questionnement et d'argumentation : à quelles conditions le travail en groupe peut-il susciter la motivation ? Quels sont les risques liés au fonctionnement du groupe qui pourraient le rendre contre-performant ?

4.2.1. Attendus en termes d'apports théoriques à associer.

Rem. 1 : liste non-limitative.

Rem. 2 : lorsque plusieurs références sont possibles, ne pas en exiger la totalité.

- Les références principales que l'on pouvait attendre des candidat.e.s :
 - o Style de direction participatif (K.Lewin, R.Likert, Blake et Mouton)
 - o Les nouveaux modes de management qui émergent ces dernières années : entreprise libérée, Management 2.0 ...
 - o Dynamique de groupe (K.Lewin)
 - o E.Mayo (ERH) : bienveillance du chef, source de productivité

- Des références complémentaires pouvant être valorisées :
 - o Schachter – la fourche (création de normes au sein du groupe)
 - o Janis – pensée de groupe
 - o Coch et French (normes de groupes et résistance au changement) ...

4.2.2. Attendus en termes de raisonnement

a) Examen des comportements émergents au sein du groupe...

- ... de nature à démotiver : risque de paresse sociale correspondant au fait que l'individu minimise son investissement, étant « noyé » dans un groupe, qui dégrade également la motivation des autres membres initialement plus engagés en raison d'un sentiment d'injustice.

=> réflexion à associer à la théorie de l'équité d'Adams : comparaison plus systématique au sein d'un groupe entre les contributions des membres du groupe et leurs rétributions.

- ... de nature à orienter le comportement des individus dans un sens contre-productif : baisse de rendement, mauvaises décisions, résistances... en raison de phénomènes de groupe tels que : la création de normes propres au groupe lié à un excès de cohésion n'allant pas dans le sens des objectifs de l'organisation, à une pression au conformisme contraire à la créativité attendue dans le cadre d'un travail de groupe...

=> La fourche de Schachter, le Groupthink de Janis, les phénomènes de conformisme, ... sont autant d'exemples qui montrent que le travail de groupe peut motiver les individus à adopter des comportements contraires à ceux pour lesquels le groupe a été créé.

b) Présentation des conditions requises pour motiver les membres du groupe à adopter les comportements attendus.

- Le soutien de l'organisation comme condition essentielle de l'efficacité d'un groupe par l'attribution de ressources suffisantes au fonctionnement du groupe (informationnelles, matérielles : fournir les équipements et les locaux appropriés, humaines, administratives et encouragement par le management).

- Le rôle du management, du pilotage de l'équipe.

Qualité de l'encadrement dont découlent les décisions quant à la formation de l'équipe, de la fixation et de la communication des objectifs, du suivi du travail, de l'évaluation et de la récompense de la contribution de l'individu à la performance du groupe.

⇒ Réflexion à associer aux analyses sur les styles de direction (Likert, Lewin, Blake et Mouton), aux nouveaux modes de management (management bienveillant, entreprise libérée ...)

Adaptation du style de leadership au travail de groupe...