



comptalia

Le *Meilleur* de la formation  
en Comptabilité-Gestion  
à distance

**Corrigés du DCG 2015**  
à télécharger gratuitement !  
sur [www.comptalia.com](http://www.comptalia.com)



Comptalia, l'école qui en fait + pour votre réussite !

CORRIGÉ INDICATIF

# Choisissez le n°1 sur les formations comptables

Préparez dès à présent la rentrée et inscrivez-vous en **DSCG** !



**25 000**

élèves formés



**94 %**

de nos élèves satisfaits



**30**

formations et diplômes



**n°1**

sur les formations comptables

# **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, chanteur 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.

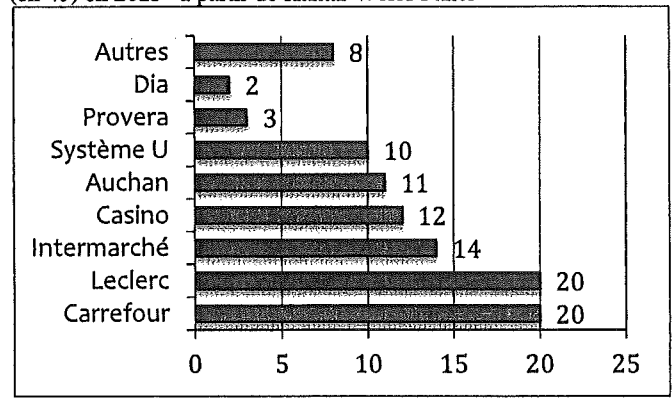
Carrefour évoque de son côté la chute des prix des fruits et légumes qui, en raison de récoltes trop abondantes et des conséquences de l'embargo russe, ont également pesé sur les ventes de juillet et d'août.

#### • 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* ».

Parts de Marché en valeur des enseignes de grande distribution (en %) en 2013 - à partir de Kantar World Panel



## 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 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>
<b>§150 métiers</b> <b>§302 500 collaborateurs</b> (37 % en Europe occidentale et 63 % dans les autres pays). <b>§32,5 %</b> de promotion interne <b>§4,7 millions d'heures</b> de formation <b>§160 500 collaborateurs actionnaires</b> , dans 9 pays, détiennent 11,2 % du capital de Groupe Auchan.	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.* »

## Proposition de corrigé

### Remarque préalable.

Le corrigé proposé par Comptalia est souvent plus détaillé que ce que l'on est en droit d'attendre d'un candidat dans le temps imparti pour chaque épreuve.

A titre pédagogique le corrigé peut donc comporter des rappels de cours par exemple, non exigés dans le traitement du sujet, ou des éléments de culture générale ignorés d'un candidat.

## DOSSIER 1 – Etude d'une situation pratique

### Introduction

Le marché de la grande distribution, représenté par les super et hypermarchés, est à la fois un marché très concurrentiel sur lequel s'affrontent de grands groupes, ainsi que le montre le rachat récent des magasins hyper-U par Carrefour, et un marché fortement soumis à son environnement, sous l'influence de parties prenantes aussi diverses que les pouvoirs publics ou une clientèle dont les modes de consommation évoluent. Dans ce dossier, nous allons étudier l'environnement de ce marché, avant de nous pencher sur le cas de l'enseigne Auchan.

**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.**

Tout marché est soumis à deux types d'influences :

- macro-environnementales, correspondant à l'environnement général au sein duquel les entreprises du secteur évoluent, soit les caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent orienter le marché ;
- et micro-environnementales, correspondant aux forces concurrentielles, identifiées par l'économiste Michael Porter.

Nous allons étudier ces influences sous l'angle du modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), de façon à dégager les menaces (Threats) et les opportunités (Opportunities) que présente l'environnement.

Le volet forces/faiblesses (Strengths, Weaknesses) qui concerne l'analyse interne d'une entreprise pour permettre de définir sa stratégie n'a pas lieu d'être étudié pour cette première question.

### Analyse macro-environnementale

Pour cette étude, nous allons suivre le modèle PESTEL qui permet d'analyser de façon systématique les différentes variables exerçant une influence sur les marchés. Cet acronyme correspond aux initiales des facteurs suivants :

Politique  
Economique  
Social (socioculturel, sociodémographique...)  
Technologique  
Ecologique  
Légal

Facteurs politiques

Opportunités	Menaces
	Le souci de défendre les petits commerces des centres-villes La défense des producteurs agro-alimentaires

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia

## Facteurs économiques

Opportunités	Menaces
Prix des produits manufacturés stables ou orientés à la baisse qui peuvent favoriser les ventes Bonne tenue des ventes à l'international (Casino : +1.6%, Carrefour : +0.8% entre Juillet et Septembre 2014) Malgré la baisse des prix et la guerre que se livrent les distributeurs, les marges sont préservées	Taux de croissance faible ou nul en France, pouvoir d'achat stagnant Coût des matières premières agricoles à la hausse (effet spéculatif) ces dernières années Recul des ventes des principaux grands distributeurs en France en 2014 (Casino : -2.6%, Carrefour : -0.1% entre Juillet et Septembre)

## Facteurs sociaux

Opportunités	Menaces
Population française vieillissante, et fort pouvoir d'achat des retraités Population globale en augmentation	Modes de consommation qui évoluent : la population active féminine augmente, les ménages consacrent moins de temps à faire leurs courses, et se tournent vers d'autres modes d'achats (drive ou Internet)

## Facteurs technologiques

Opportunités	Menaces
Le développement d'Internet (pour les enseignes réactives) La révolution des NTIC qui permet une gestion automatique des approvisionnements en flux tendus ou l'automatisation des caisses (suppression des caissières, donc abaissement des coûts salariaux) Facilité des approvisionnements à une échelle mondiale	Le développement d'Internet (pour les enseignes non réactives)

## Facteurs écologiques

Opportunités	Menaces
Regroupement dans des zones commerciales, effet de synergie avec d'autres types de magasins, les clients se déplacent pour plusieurs types de courses	Utilisation de la voiture pour se rendre dans les grandes enseignes, parkings immenses (empreinte écologique négative) La météo : mauvaise, elle peut affecter les ventes de produits saisonniers, comme en été 2014 (quand il pleut, on n'a pas envie d'acheter des textiles d'été ou des maillots de bain !) Effet météo (+ politique : embargo sur la Russie) des récoltes abondantes de fruits et légumes en été 2014 qui ont fait chuter les prix de ces produits et baisser le CA

## Facteurs légaux

Opportunités	Menaces
Une plus grande souplesse pour l'ouverture des commerces le dimanche	La législation contraignante concernant l'ouverture de nouvelles grandes surfaces Obligation pour les magasins parisiens de fermer à 21h (d'où recul des ventes de Monoprix de 2.4% sur le troisième trimestre 2014) Le code du commerce et la loi Hamon pourraient sanctionner des abus de la grande distribution face à leurs fournisseurs

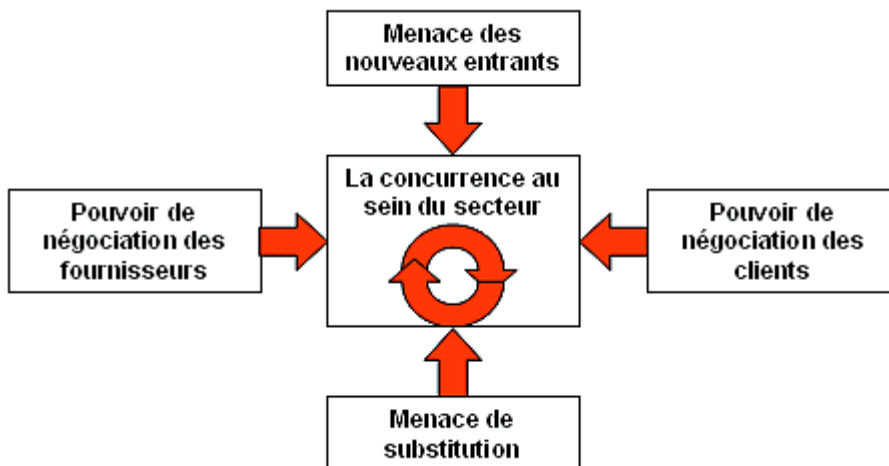
 Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)
[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia

### Analyse micro-environnementale

L'analyse concurrentielle doit permettre d'évaluer les rapports de forces, d'identifier les menaces et d'étudier la structure de la concurrence.

Selon le modèle de Michael PORTER établi en 1979, 5 forces commandent la concurrence au sein d'un secteur d'activité :



#### La menace de l'apparition de nouveaux concurrents

Le marché paraît verrouillé du fait de la situation d'oligopole. Le « ticket d'entrée » au niveau national est élevé, aucun concurrent sérieux ne semble pouvoir émerger. Les derniers « nouveaux entrants » datent des années 1990 avec l'implantation des hard discounters.

#### La rivalité entre les concurrents existants

Opportunités	Menaces
Fusions, acquisitions, échange de magasins avec spécialisation super ou hyper marchés (cas Système U, qui se recentre sur les supermarchés, et carrefour qui rachète les hyper-U)	Les hard-discounters comme Lidl développent leurs offres de marques, auparavant seul apanage des grands distributeurs Guerre des prix entre les grands distributeurs (par exemple, baisse du CA de Casino, avec dans la même période une augmentation des volumes vendus) 87% du marché est dominé par 6 enseignes, situation d'oligopole

#### La menace de substitution

Opportunités	Menaces
Développement de nouveaux types de magasins : les drives (opportunité pour les enseignes qui innovent en ouvrant)	Développement de nouveaux types de magasins : les drives (menace pour les magasins qui n'en proposent pas) Les circuits courts se développent (achats directs auprès des producteurs)

#### Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Opportunités	Menaces
Alliances entre les grands distributeurs pour peser sur les fournisseurs : Système U et Auchan, Intermarché et Casino	Les marges arrières imposées aux fournisseurs sont contestées et l'ANIA (Association nationale des Industries de l'Agroalimentaire) a interpellé le premier ministre à ce sujet

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

www.comptalia.com - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia

La pression des clients

Opportunités	Menaces
Croissance de la population, donc du nombre de clients	Volatilité de la clientèle qui surfe sur les offres spéciales, recherche des prix avantageux

En conclusion, la concurrence est très forte sur le marché de la grande distribution. Malgré la crise économique et les menaces relatives à la législation qui pèsent sur les grandes enseignes, ces dernières parviennent à résister et maintenir leurs positions.

La pression la plus forte et immédiate paraît être celle des clients qui se tournent vers d'autres modes de consommation ou modifient leurs habitudes d'achat. Cette menace est nouvelle, et d'autant plus inattendue qu'elle émane d'une clientèle très importante numériquement, qui ne devrait donc pas disposer d'un moyen de pression important. Mais c'est aussi une opportunité qu'ont su saisir certaines enseignes, et la réactivité apparaît ainsi comme un atout majeur pour se démarquer de la concurrence, ou du moins ne pas se laisser distancer.

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

La stratégie de groupe, ou corporate strategy, correspond à la stratégie générale élaborée par la direction générale de l'organisation, en fonction des souhaits exprimés par les propriétaires de l'entreprise (actionnaires). Elle concerne donc la mission et le périmètre de l'entité dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.

La stratégie de groupe s'oriente autour de 3 problématiques :

- Le portefeuille d'activités de l'entreprise : diversification des activités ou recentrage sur quelques métiers?
- Le développement géographique : nouveaux pays, ou renforcement d'une présence existante dans certains pays ?
- Et enfin l'allocation des ressources entre les différentes activités.

Nous allons étudier ces trois points dans le cas du groupe Auchan.

### Le portefeuille d'activités de l'entreprise

A sa création, Auchan était un groupe de grande distribution. Si l'on observe les cinq activités actuelles du groupe, on se rend compte que sa stratégie a été basée sur la diversification :

- en 1961, date de la création de la société, n'existaient en France que des supermarchés (le premier hypermarché a été ouvert en 1963 à Ste Geneviève des Bois par Carrefour)
- logiquement, l'étape suivante a dû être l'ouverture d'hypermarchés.
- Auchan s'est ensuite diversifié dans la banque (Banque Accord) et dans l'immobilier de centres commerciaux (Immochan).
- Enfin, nous pouvons supposer que la dernière étape de sa diversification a été le e-commerce, puisque Internet ne s'est développé massivement qu'au début des années 2000.

Nous retrouvons ainsi les 5 types d'activités d'Auchan : supermarchés, hypermarchés, Immochan, Banque Accord et e-commerce. Nous constatons qu'il s'agit d'une **diversification liée** : Partie des supermarchés, la société s'est diversifiée vers des magasins plus grands, la construction de ces magasins, le financement de ses clients, et enfin la vente électronique.

Le Groupe Auchan explique par ailleurs sur son site (annexe 6) que son développement s'appuie sur la complémentarité de ses formats de distribution (magasins, Internet, livraison à domicile, retrait ou points relais...).

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia

### Le développement géographique

Auchan s'est développé à l'international et est désormais présent dans 16 pays.

Nous pouvons évaluer son développement international sur la base de ses collaborateurs : l'Europe occidentale (dont la France) représente 37% de ses effectifs, les autres pays 63%.

### L'allocation des ressources entre les différentes activités

Nous n'avons pas de renseignements précis sur ce point, mais nous constatons que le groupe a su se donner les moyens de ses ambitions, puisque de nouvelles activités ont été créées et que la marque s'est fortement implantée à l'international.

Concernant son financement, en dehors de la famille Mulliez, l'entreprise a fait appel à un actionariat salarié : plus de la moitié de ses salariés sont actionnaires, ce dans 9 pays, et ce qui représente 11.2% du capital du groupe.

En conclusion, nous pouvons affirmer que la stratégie de groupe d'Auchan a été basée sur la diversification liée et l'internationalisation.

### **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.**

Il existe 3 types de croissance possible pour une entreprise :

- la croissance interne qui est un processus endogène : il résulte des seuls efforts de la firme, sans qu'elle s'associe ou qu'elle se regroupe avec d'autres firmes ;
- la croissance externe qui correspond à l'augmentation de la taille et à la modification des caractéristiques d'une entreprise obtenues par regroupement avec d'autres firmes ou une partie de leurs actifs. C'est donc un processus exogène qui s'accompagne fréquemment de la disparition de l'une ou de plusieurs des firmes réunies dans le nouvel ensemble constitué ;
- la croissance partenariale où plusieurs entreprises coopèrent pour réaliser des actions communes, se répartir les étapes de la fabrication d'un produit, ou entreprendre une nouvelle activité commune.

Certes Auchan n'exclut aucun type de croissance, puisque certaines marques du groupe Auchan ont été rachetées (par exemple Atac qui était indépendant, son rachat a donc été une opération de croissance externe), ou que Auchan collabore avec des marques partenaires comme Leroy Merlin ou Pimkie par le biais de sa banque, Oney Banque Accord (donc croissance partenariale).

Toutefois, comme le précise le site du groupe Auchan, c'est « par une croissance essentiellement organique que le groupe a assuré le développement de ses activités », soit une croissance interne. Pour cela, le groupe a pu compter sur « un soutien constant de la part des actionnaires, dans les bons comme dans les mauvais moments » (cf annexe 8). Le fait que le capital soit essentiellement tenu par les membres de la famille Mulliez (plus de 200 membres...) permet de distribuer moins de dividendes et d'investir massivement dans le développement du groupe.

#### Avantages de la croissance interne :

- c'est un processus continu et régulier de croissance opposé aux discontinuités de la croissance externe (meilleure maîtrise de la croissance) ;
- c'est un moyen de développement endogène évitant les changements rapides et les bouleversements organisationnels et humains.
- elle permet de maintenir l'indépendance de l'entreprise et le pouvoir de ses dirigeants (particulièrement dans le cas des entreprises familiales comme Auchan) ;
- elle permet d'améliorer le climat social en offrant des perspectives de carrière et de promotion au personnel, et en lui permettant de devenir actionnaire comme chez Auchan ;

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia



En conclusion, la croissance interne est bien adaptée pour l'exploitation d'un domaine connu dans lequel l'entreprise dispose d'expériences, de savoir-faire et de ressources.

#### Inconvénients de la croissance interne :

- Généralement, la croissance interne maintient ou accentue la spécialisation de l'entreprise dans ses activités actuelles. Elle devient ainsi source de vulnérabilité, l'entreprise étant trop dépendante d'un seul produit ou d'un seul marché, ce qui la rend fragile pour des raisons tant conjoncturelles que structurelles (cycle de vie du produit et cycle économique).

Il faut noter que cela n'a pas été un handicap pour Auchan qui a réussi une stratégie de diversification.

- En outre, la croissance interne entraîne des délais qui peuvent constituer des temps de réponse excessifs dont profiteront les concurrents pour :

- l'acquisition du savoir-faire et de la technologie lorsque l'entreprise aborde un nouveau domaine (ce délai est très long et, comme nous l'avons vu, dans ce cas la croissance interne est déconseillée) ;
- la réunion des financements nécessaires : ce délai peut être long si la croissance repose sur le seul autofinancement ou si le recours au marché financier est difficile ;
- la réalisation des investissements, notamment de capacité, ce qui peut exiger plusieurs années ;
- la formation du personnel qualifié nécessaire si le marché du travail est tendu et ne permet pas de trouver à l'extérieur les qualifications requises ;
- les délais d'apprentissage correspondant au temps nécessaire pour acquérir de l'expérience et savoir coordonner efficacement les différents éléments réunis.

- Par ailleurs, les délais d'adaptation nécessaires ainsi que l'importance des moyens à mettre en œuvre peuvent empêcher l'entreprise d'atteindre la masse critique dans les secteurs où les effets de dimension sont très importants.

- Enfin, la croissance interne présente une dernière limite, celle d'un développement hétérogène. Il est rare que les diverses ressources d'une entreprise puissent progresser au même rythme. La croissance interne accentue progressivement le déséquilibre entre les diverses catégories de ressources de l'entreprise et, tout comme le maillon le plus faible d'une chaîne détermine la capacité de résistance de l'ensemble, le rythme de croissance de l'entreprise est limité par les ressources manquantes.

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

L'entreprise familiale se caractérise par :

- la propriété de la société, qui appartient en totalité ou majoritairement à un entrepreneur (qui l'a fondée), une famille ;
- les objectifs de la famille propriétaire de la firme ;
- les décisions qu'elle prend.

La gouvernance a été définie officiellement par la norme ISO 26000 :

« La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs ».

Présentons les spécificités de la gouvernance familiale.

Le contrôle de la propriété permet une vision et une stratégie à long terme, par opposition aux sociétés anonymes qui sont plus soumises à des obligations de résultats boursiers. Les salariés sont plus confiants et motivés, et se sentent eux aussi responsables du devenir de l'entreprise.

Avoir une vision à long terme permet aussi des investissements en matière de culture d'entreprise, rentabilisables sur une longue période, mais qui correspondent plus à des préoccupations sociales qu'économiques.

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia

De plus, les propriétaires de sociétés familiales sont souvent plus impliqués que les autres à tous les niveaux, notamment dans la connaissance des produits et des procédés de fabrication (ils sont souvent à l'origine du produit sur lequel ils ont construit la société), ce qui favorise l'innovation et le dynamisme, le développement et la conquête de nouveaux marchés.

Par contre, les sociétés administrées par une personne ou un petit clan familial dépendent de leurs compétences. Que ces dirigeants n'aient pas la bonne formation, ou ne sachent pas reconnaître leurs limites et s'entourer de collaborateurs compétents, ils peuvent se couper des réalités du marché ou mener une stratégie dépassée.

Les divergences de vue ou les querelles entre membres de la famille propriétaire constituent un écueil catastrophique pour l'entreprise, et des problèmes de succession peuvent aussi apparaître lors du décès du dirigeant-fondateur.

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

Selon Lawrence et Lorsch, les organisations font face à l'environnement en se fractionnant en unités de façon telle que chacune d'elles a pour principale tâche de traiter une partie des conditions externes à l'entreprise.

Il s'agit là de la « différenciation ». Ainsi, la grande distribution Auchan s'est fractionnée par pays, puis par magasins à l'intérieur de chaque pays.

Chaque magasin fait face à un secteur de l'environnement de l'organisation : le marché local, les consommateurs, les concurrents, etc. Les chefs de rayon traitent avec les fournisseurs, le marché du travail est local lui aussi...

Or, les objectifs de l'organisation sont globaux, ainsi que nous l'avons montré dans l'étude de la stratégie corporate. Il s'agit de la partie « intégration » : les différentes parties du système doivent être liées pour que les objectifs de l'organisation soient atteints.

Cette division du travail entre pays et entre magasins, et la nécessité d'un effort commun, conduisent à divers états de différenciation et d'intégration à l'intérieur du groupe Auchan : c'est le dilemme différenciation/intégration.

Etudions la façon dont Auchan a résolu ce problème :

Chaque enseigne, dans chaque pays, est autonome, ce qui lui permet d'être réactive face à son environnement. « L'initiative est laissée au terrain » (annexe 9), chaque magasin s'adapte à sa zone de chalandise pour satisfaire les attentes de sa clientèle spécifique. Les directeurs de magasin sont libres de fixer leur politique prix, les chefs de rayon construisent librement leurs assortiments et leurs gammes de produits.

Toutefois, ces enseignes ne sont pas coupées les unes des autres : elles travaillent en synergie en partageant leurs expériences et en mutualisant leurs moyens.

### **6. A 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.**

#### Evolution des fonctions du manager

La fonction traditionnelle de manager a été définie dès Henri Fayol, qui a identifié six fonctions dans l'entreprise, dont celle administrative, correspondant en fait à la direction d'une entreprise.

A cette époque, fin du XIX<sup>ème</sup>-début du XX<sup>ème</sup> siècle, les cadres de l'entreprise devaient assumer les missions suivantes :

- prévoir, pour anticiper l'environnement turbulent grâce à la mise en place d'outils d'aide à la décision (tableaux de bord, systèmes de coûts, études prospectives) ;
- organiser, pour permettre à l'entreprise d'être efficace et efficiente ;
- commander, c'est-à-dire donner des directives ;

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia

- coordonner, soit mettre en harmonie les services, les activités ;
- contrôler, c'est-à-dire vérifier et analyser les écarts par rapport aux objectifs.

Un demi-siècle plus tard, Peter Drucker assigne au manager 3 missions majeures :

- la détermination de la finalité de l'organisation ;
- la mise en place d'un travail productif qui assure la satisfaction du personnel ;
- la gestion des impacts et responsabilités ;

Ce qui l'amènera à envisager une certaine autonomie des salariés en préconisant la Direction Par Objectifs (les objectifs sont fixés par la hiérarchie, le salarié détermine les moyens d'y parvenir les plus adaptés).

Un peu plus tard (1968), Octave Gélinier proposera la Direction Participative Par Objectifs, qui suppose la participation de chaque niveau hiérarchique à la détermination des objectifs.

Nous constatons donc que le rôle du manager a évolué depuis Fayol vers une plus grande proximité avec la base (suppression de niveaux hiérarchiques), une délégation de l'autorité et de la responsabilité en faveur d'une plus grande autonomie des salariés.

« L'entreprise libérée », contemporaine de Drucker et Gélinier aux USA, mais dont le concept ne se popularisera en France qu'à partir des années 2000, poursuit sur cette lancée :

- suppression de niveaux hiérarchiques ;
- mise en place d'équipes auto-organisées ;
- responsabilisation des collaborateurs ;
- décentralisation.

La fonction du manager se voit ainsi réduite au contrôle et à ses qualités de leader, dans la mesure où il amène une vision et donne du sens à la stratégie du groupe.

#### Résistances potentielles à cette évolution

Le manager se voit ainsi dépossédé de nombreuses attributions, et d'une partie non négligeable de son pouvoir. Il n'est plus le relai entre la direction générale et la base, il ne donne plus directement des ordres. Il devient davantage un « superviseur », conseiller et contrôleur, qu'un chef. Il peut se retrouver en désaccord avec des choix faits par ses anciens subalternes, et qu'il devra accepter !

Il est donc normal que les managers résistent à cette évolution pour conserver leur pouvoir, les prérogatives associées, et leur image !

Cette résistance est d'autant plus forte que leur statut au sein de l'entreprise est aussi modifié. En France, où la notion de hiérarchie est très importante et détermine bien souvent le statut social, toucher à l'ordre bureaucratique est très difficile. La société elle-même est bâtie sur ce principe, comme le montre le système typiquement français des Grandes Ecoles, dont la vocation est de former des managers spécialisés, ou le système des conventions collectives avec la description de tous les échelons hiérarchiques (cadres catégorie A, B, C par exemple dans la métallurgie...).

La résistance émane aussi des entreprises, car le management de « l'entreprise libérée » repose sur une nouvelle structure, sur la base de la pyramide inversée, avec suppression de nombreux niveaux hiérarchiques et une nouvelle organisation du travail et des responsabilités.

Dernier facteur de résistance, la durée de cette démarche, longue à appliquer, qui apportera des résultats à seulement moyen ou long terme.

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia

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

### La gestion des ressources humaines

Auchan a révolutionné son modèle d'organisation au profit d'un management en pyramide inversée qui met en valeur les salariés. Ces derniers disposent d'une certaine liberté en ce qui concerne la définition de leurs besoins et la détermination des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, toujours fixés par la direction.

Il s'agit d'une structure flexible qui repose sur le management d'équipes autonomes.

La gestion des ressources humaines (GRH) recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation.

Les missions de la GRH sont de 4 ordres :

- l'administration du personnel (suivis individuels et collectifs, application des règles et de la législation...)
- la gestion au sens large (embauches, départs, rémunérations, formation) ;
- la communication, l'information ;
- l'amélioration des conditions de travail (hygiène et sécurité, prévention des risques psychosociaux et professionnels).

### L'importance de la motivation des salariés

Dans le cadre du choix managérial mis en œuvre par le groupe Auchan, la motivation des salariés tient une place prépondérante.

Cette motivation est obtenue grâce à :

- une gestion des compétences dynamique (formation importante, et promotion interne qui concerne le tiers des salariés) ;
- une gestion des contrats de travail en accord avec les salariés (plus de temps partiel subi mais souhaité) ;
- un intéressement et un actionnariat salarié pour récompenser, stimuler, impliquer et responsabiliser les salariés ;
- la valorisation des idées des collaborateurs (innovation commerciale encouragée).

Cette motivation permet de :

- limiter l'impact négatif de la crise économique actuelle ;
- développer des projets locaux ;
- d'occuper la place de numéro 1 en termes de choix et de numéro 2 en termes de prix (hors hard discount) dans la perception des consommateurs en France ;
- d'être en 4<sup>ème</sup> position en termes de parts de marché en valeur en France.

Différents auteurs ont expliqué le rôle de la motivation, qui conforte la pratique de la gestion des ressources humaines dans le groupe Auchan :

- Le premier, Elton Mayo, a étudié (de 1924 à 1932) à Hawthorne de façon empirique le comportement d'équipes d'ouvriers à la Western Electric Company, étude sur laquelle se fondera l'école des Relations Humaines. Ses résultats mettent en lumière le fait que, quand des groupes se sentent soutenus et valorisés

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia

par leur hiérarchie, la productivité individuelle de ses membres augmente. Mais cet effet est peu durable et la productivité tendra à régresser vers la moyenne avec le temps.

L'autre élément observé par les expérimentateurs à Hawthorne est l'existence d'une vie de groupe. La cohésion globale de l'équipe, et son enthousiasme, sont essentiels à son bon fonctionnement et à ses résultats.

Une implication individuelle de chaque salarié est donc essentielle au bon fonctionnement et à la productivité de l'organisation.

- Dans les années 1950, A. Maslow met en relation les besoins humains et la motivation de l'homme au travail. Il hiérarchisera les besoins en 5 catégories :

- niveau 1 : besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir...)
- niveau 2 : besoins de sécurité
- niveau 3 : besoins d'appartenance et d'affection
- niveau 4 : besoins de reconnaissance (estime et prestige)
- niveau 5 : besoins de réalisation et d'accomplissement personnel

Cette pyramide peut servir dans l'entreprise à comprendre la motivation des salariés, et par conséquent devient un outil d'implication : ainsi, la productivité d'un salarié (niveau 4 ou 5) peut baisser si celui-ci ne se sent pas intégré dans son équipe de travail (niveau 3) ou tout simplement s'il n'a pas bien dormi ! (niveau 1).

On constate d'autre part qu'un individu se souviendra plus longtemps d'une amélioration de situation dans les niveaux élevés que dans les niveaux bas. Par exemple, un salarié se souvient généralement plus longtemps d'un compliment sur son travail (niveau 4) que d'une petite augmentation de salaire (niveau 1).

- Herzberg va plus loin dans cette voie en ne considérant pas uniquement les facteurs de satisfaction de l'homme au travail, mais en prenant aussi en compte les facteurs d'insatisfaction. La satisfaction ne peut pas venir uniquement de la suppression des points de mécontentement, il faut une motivation supplémentaire pour impliquer les salariés. Cela signifie que les conditions de travail ne sont pas les seuls facteurs sur lesquels doivent jouer les directions de ressources humaines, ce qu'a bien compris Auchan.

## DOSSIER 2 – Développement structuré

### Sujet : « Les modalités de la flexibilité aujourd'hui »

#### Introduction

Jusque dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, les entreprises étaient structurées sur un modèle mécaniste, issu des entreprises tayloriennes et reposant sur la division du travail. Ces organisations étaient « lourdes », fortement hiérarchisées et cloisonnées entre les différentes fonctions et les différentes activités. Cette lourdeur se faisait sentir dans le temps de réaction de l'entreprise, dans la lenteur de son évolution.

Or, la montée en puissance du libre échange et la première crise économique due au choc pétrolier de 1973 vont ébranler ces « mastodontes », figés dans leur bureaucratie et leurs habitudes. La concurrence internationale va se renforcer, les entreprises vont devoir s'adapter à un environnement de plus en plus turbulent.

La mondialisation imposera à la fin des années 1990 une réactivité des organisations qui ne peut reposer que sur la flexibilité : flexibilité des entreprises elles-mêmes, c'est-à-dire de leurs structures, et flexibilité de leur force de travail, soit leurs salariés.

Il faut remarquer que si la flexibilité des entreprises est devenue une condition de survie pour celles qui se trouvent confrontées à un environnement évolutif, il en va de même pour les salariés : le niveau de chômage actuel (taux de chômage de 10.5% en France) les contraint à la flexibilité pour conserver ou trouver un emploi. La flexibilité de l'individu va ainsi concourir à la flexibilité des organisations.

C'est pourquoi étudier la flexibilité des entreprises inclut l'analyse de la flexibilité en général, et des actifs en particulier. Comment obtenir cette flexibilité, gage de pérennité des organisations, et d'emploi pour la population active ?

C'est ce que nous allons déterminer dans les moyens mis en œuvre par les entreprises au niveau de leurs structures, puis de leurs ressources humaines.

#### I - La flexibilité des structures

##### 1) Caractéristiques des structures flexibles

Burns et Stalker, deux chercheurs anglais, ont étudié dans le milieu des années 60 les structures des entreprises industrielles. Ils ont constaté que ces structures évoluaient en fonction de l'environnement des entreprises :

- dans un environnement stable, les structures évoluent peu. Ces structures mécanistes sont le plus adaptées à ces environnements stables, car elles ont eu le temps de rationaliser leurs méthodes de travail et fonctionnent de façon routinière. Elles sont complexes, formalisées et centralisées. Les statuts et les qualifications sont rigides.

- dans un environnement instable, les structures sont de type organique : elles sont flexibles pour pouvoir s'adapter en permanence.

Les caractéristiques d'une structure flexible sont les suivantes :

- des unités décentralisées et le recours à la sous-traitance ;
- son but est d'adapter au plus près les capacités et les ressources de l'entreprise aux demandes des clients ;
- elle peut se traduire sur le plan financier, industriel, technique, ou des ressources humaines ;
- l'innovation est très présente.

De nos jours, cette flexibilité repose sur de nouvelles structures et de nouveaux modes de fonctionnement.

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia

## 2) Les nouvelles structures

### Les projets

Définition norme ISO 10006 : « Un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

Travailler par projet va permettre à l'entreprise de s'adapter à chaque mission spécifique qu'elle aura à réaliser.

### Les processus

Définition norme ISO 9000 : "Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie". En fait, un processus permet de formaliser une démarche qui servira à la réalisation des travaux de l'entreprise, ce qui constituera un gain de temps, et de moyens.

A la différence du projet adapté pour gérer des activités éphémères, la gestion par les processus intéresse les activités stables et répétitives. Mais comme le projet, le processus est un mode de gestion et d'organisation destiné à faire prévaloir des avantages concurrentiels dans des environnements complexes et turbulents.

### Les réseaux

Ce sont des entreprises juridiquement indépendantes et sans liens capitalistiques qui collaborent de façon stable pour proposer un produit fini à leur clientèle, donnant l'image d'une entité économique unique.

Cela présente un avantage en termes de compétences et de compétitivité, chacune étant spécialisée dans un domaine précis. Cette structure est virtuelle, puisqu'elle résulte d'une libre association. Si un des partenaires fait défaut, le « maillon faible » peut être remplacé, ce qui donne de la souplesse et de l'assurance à l'ensemble.

## 3) Les modes de fonctionnement

### Rôle prépondérant de la communication horizontale

Ces nouvelles structures flexibles présentent la caractéristique d'être éphémères, changeantes, ou éclatées. Ce qui va assurer leur cohésion et permettre leur fonctionnement, c'est la communication, favorisée également par les nouvelles technologies de l'information et de la communication : les Intranets et Extranets, sur le plan de l'échange d'informations, et les ERP (progiciel de gestion intégré) pour la collaboration.

### L'autorité repose sur les compétences et l'expertise

C'est le principe de la pyramide inversée avec la minimisation des niveaux hiérarchiques. L'exemple le plus abouti est celui de « l'entreprise libérée ».

Le management et le rôle des managers sont réinventés, ce qui signifie également que la fonction et le rôle de chaque salarié est modifié. Nous allons aborder dans la seconde partie les modalités de flexibilité reposant sur les individus.

## II - La flexibilité des hommes

### 1) Des équipiers polyvalents

Toyota a été précurseur dans cette nouvelle organisation du travail, qui a été mise en place dans ses usines dès les années 1970.

Principes du Toyotisme :

- division du travail flexible au sein d'équipes d'ouvriers polyvalents ;
- pratique de la rotation des tâches, échanges informels entre salariés sur les contenus du travail ;
- association conception/exécution qui favorise l'innovation ;

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia

- cercles de qualité
- procédures souples de coordination.

Cette flexibilité des salariés s'est accentuée ces dernières années. Les nouvelles structures des entreprises favorisent le travail transversal en équipe, comme lors de la collaboration sur des projets : le personnel concerné est détaché de son poste habituel le temps de la réalisation d'une mission par exemple.

Les capacités d'adaptation demandées aux salariés vont être encore plus grandes que dans le cas du Toyotisme, où l'ouvrier était certes polyvalent, mais au sein d'une équipe stable et assignée à une tâche de production stable elle aussi.

Cette souplesse va devenir possible grâce à la motivation des salariés.

## 2) Des salariés impliqués

Rappel de la théorie X et Y de Mac Gregor :

- La théorie X est très proche du Taylorisme (l'homme n'aime pas travailler, il faut l'adapter à son poste, le diriger).
- La théorie Y est plus proche de la conception des Relations Humaines qui met en avant le rôle majeur de la motivation dans le travail.

Pour motiver le salarié, il convient d'optimiser son degré de satisfaction, de limiter ses motifs d'insatisfaction, et de le responsabiliser.

La rémunération est la première preuve de la reconnaissance des efforts des salariés au service de l'entreprise. Pour plus de flexibilité (ce qui permet de faire face aux aléas économiques conjoncturels), cette rémunération va être individualisée, récompensant ainsi l'effort individuel, par le biais de primes notamment.

Le second élément de motivation concerne les éléments non salariaux :

- le cadre de travail (bureaux, mais aussi cantine, crèche d'entreprise...);
- les possibilités de formation et d'évolution de poste, de promotion, de mutation géographique...
- les conditions de travail (flexibilité des horaires, RTT, vacances...).

Le troisième élément de motivation est la culture d'entreprise, qui est certes liée aux deux premiers concernant l'image que donne l'entreprise. Ainsi Google a la réputation de donner un cadre de vie très épanouissant (restaurants, salles de sport, de détente, projets personnels...), et un bon niveau de salaire, mais de se montrer exigeant en termes d'investissement personnel.

La culture d'entreprise entretient la motivation du personnel, permet de fédérer les salariés autour d'un projet commun, de valeurs partagées. Il s'agit d'inciter les salariés à participer à la vie et à la gestion de la société, dans le cadre de l'enrichissement des tâches ou du management participatif.

La responsabilisation passe par la délégation d'autorité, l'autonomie dans le travail, l'intérêt du travail en lui-même. Au niveau financier, cela passe par la participation aux résultats et l'actionnariat salarié.

## 3) L'importance de la formation

La flexibilité des salariés va certes dépendre de leur état d'esprit, mais aussi de leurs capacités ; c'est pourquoi leur formation initiale et la possibilité de se former en continu sont des facteurs clés de leur adaptabilité.

Les entreprises flexibles sont celles qui, à l'instar d'Auchan, consacrent une part importante de leur masse salariale à la formation de leurs collaborateurs.

Les compétences individuelles et collectives sont un facteur clé de succès pour les sociétés, qui se transforment en « organisations apprenantes » décrites par Nelson et Winter :

La firme évolutionniste est conçue comme un lieu d'agencement de construction, de sélection et d'entretien des compétences. Sa réussite est donc liée à l'apprentissage collectif, c'est à dire à la production et à la diffusion de nouvelles connaissances, à la base des nouvelles compétences et des capacités d'adaptation de l'organisation.

Pour toute réaction ou remarque sur les corrigés, écrivez à [pedagogie@comptalia.com](mailto:pedagogie@comptalia.com)

[www.comptalia.com](http://www.comptalia.com) - 0800 266 782 (Appel gratuit depuis un poste fixe)

© Comptalia.com - Ce corrigé est fourni à titre indicatif et ne saurait engager la responsabilité de Comptalia



D'autre part, les compétences, la capacité d'adaptation et d'apprentissage sont également les atouts des individus pour assurer leur propre flexibilité et employabilité.

### **Conclusion**

Les sociétés actuelles recherchent la flexibilité qui leur assurera la pérennité par différents moyens structurels et organisationnels.

Les structures actuelles sont ainsi plus souples, avec des frontières fluctuantes.

Elles ont développé différents types de coopération, et ont modifié leur système managérial.

La flexibilité passe ainsi par une plus grande autonomie et responsabilisation des salariés.

Toutefois, la flexibilité n'est pas sans risques, elle présente certaines contraintes : en effet, elles doivent pouvoir s'adapter en permanence au marché et à la clientèle, ce qui implique :

- Une production en juste à temps, avec des risques de rupture d'approvisionnement.
- Le recours important à la sous-traitance, avec des risques liés à la qualité, au contrôle (et à la régularité des livraisons).
- Des coûts de transaction (cf Coase : coûts de recherche et d'information, de négociation et décision, de surveillance et d'exécution).
- Une adaptation permanente de la main d'œuvre, avec des risques de troubles sociaux, de perte de compétences.