



comptalia

1^{ÈRE} ÉCOLE EN LIGNE
DES FORMATIONS
COMPTABLES

Comptabilité-Finance,
Gestion,
Ressources Humaines
et Juridique

CONSULTEZ GRATUITEMENT

LES CORRIGÉS
DCG 2017

sur www.comptalia.com



COMPTALIA, L'ÉCOLE QUI EN FAIT + POUR VOTRE RÉUSSITE !

CORRIGÉ INDICATIF



SESSION 2017

UE 7 – MANAGEMENT

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

SESSION 2017

UE 7 - 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 est **INTERDIT** et constituerait une **fraude**.

Le sujet comporte 12 pages numérotées de 1/12 à 12/12.

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

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

Page de garde

DOSSIER 1 (12 points)..... p. 4
DOSSIER 2 (8 points)..... p. 4

Le sujet comporte les annexes suivantes:

DOSSIER 1

Annexe 1- Guillaume Gibault : «Le management qui sent bon le naturel! »...p. 4

Annexe 2- L'histoire du Slip Français..... p. 7

Annexe 3- Les chiffres du Slip Français..... p. 8

Annexe 4- Le« Made in France» du Slip Français..... p. 8

Annexe 5- Le prix des slips..... p. 9

Annexe 6- Le Slip Français à l'assaut du marché américain.....p. 9

Annexe 7 - Le Slip Français veut devenir « la marque digitale de référence sur les sous-vêtements».....p. 10

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 – Etude d'une situation pratique

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

1- Selon Max Weber, précisez ce qui différencie l'autorité du pouvoir et présentez les trois formes d'autorité légitimes. Qualifiez, d'après la typologie évoquée, le type d'autorité que semble incarner Guillaume Gibault, fondateur du Slip Français.

2- Après avoir présenté les notions de stratégie globale et de stratégie de domaine, exposez et justifiez l'évolution des choix stratégiques du Slip Français.

3- Après avoir explicité les différentes modalités de la croissance d'une entreprise, identifiez celles retenues par Le Slip Français et proposez-en une justification au regard de la théorie des coûts de transaction.

4 - Après avoir défini les concepts de segment de marché et de positionnement, identifiez le segment ciblé et le positionnement retenu par Le Slip Français. Évaluez la cohérence de la communication commerciale avec ce positionnement.

5- Présentez la politique de distribution mise en œuvre par Le Slip Français. Analysez-en l'évolution et la pertinence.

6- Quels sont les modalités et les enjeux de la dernière levée de fonds opérée par le Slip Français ? Quels peuvent en être les impacts en termes de gouvernance ?

Dossier 2 – Développement structuré

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

Le conflit actionnaires/dirigeants est-il incontournable ?

ANNEXE 1

Guillaume Gibault : « le management qui sent bon le naturel ! »

Le Slip Français est emblématique de ces petites boîtes qui montent et n'ont pas peur de bousculer les codes de la communication, comme du management. Avec son franc parler, Guillaume Gibault, le jeune fondateur, souhaite faire de son business roi du buzz, le «roi du slip incontesté et incontestable». L'humour et le naturel seraient-ils les recettes miracles de la nouvelle génération ? Ce modèle a-t-il ses limites ?

Diplômé d'HEC, vous avez lancé votre entreprise fin 2011. Le parcours tout tracé vers les entreprises de consulting ou les grands groupes n'était-il pas pour vous ?

En sortant de l'école, je suis allé chez General Electric. J'ai rejoint le Graduate program mais je n'ai vraiment pas passé un bon moment. J'ai démissionné au bout de 3 mois. Je me rendais compte que j'avais fait beaucoup d'études, que j'avais énormément travaillé pour rejoindre un métier qui, dans le fond, ne me plaisait pas. Je me demandais ce que je faisais là. Je travaillais beaucoup sur Excel jusque tard le soir, dans une tour à la Défense et cela ne me plaisait pas. Je n'arrivais pas à donner du sens à tout cela. Je me suis dit : *"s'il faut à un moment de ma vie, décider d'aller faire quelque chose qui me plaît, c'est maintenant !"* [...]

Avec combien d'usines travaillez-vous ?

Nous travaillons avec neuf sous-traitants principaux, qui sont répartis un peu partout en France. Le principal aujourd'hui étant à Lille. Nous faisons ainsi travailler 25 personnes en équivalant temps plein à l'année, en plus des 14 que nous avons ici.

Vos salariés travaillent en open-space. Je ne vois pas de bureau aux parois vitrées et aux stores baissés. En avez-vous un ?

Non, je n'ai pas de bureau à part. Peut-être que ce sera le cas un jour... avec des fauteuils en cuir !

Est-ce par choix ?

Oui, totalement. La moyenne d'âge chez nous est de 24 ans. Je suis de loin le plus vieux avec mes 29 ans. Nous nous entendons bien, nous sommes tous dans un tir groupé d'âges. Je mets clairement des relations d'autorité car cela ne fonctionne pas autrement mais cela reste bon enfant. Je pense que la hiérarchie peut être efficace sans avoir besoin de jouer au petit chef imbécile. En tout cas, c'est ce que j'essaie de faire. À partir du moment où l'on travaille et où l'on est compétent, l'autorité se crée naturellement. Il n'y a pas besoin d'un bureau cloisonné pour cela.

Vous reconnaissez-vous dans les méthodes de management formalisées ?

Il y a beaucoup de bonnes méthodes de management, mais cela dépend des personnes. Je pense que pour bien manager, il faut que ce soit naturel, que ce ne soit pas forcé. Il y a des collaborateurs plus ou moins stressés, plus ou moins rigoureux, d'autres plus ou moins organisés. Il ne faut pas se forcer à mettre les gens dans des cases.

Dès que ce n'est plus naturel, les rapports entre les gens se compliquent. Le management doit se construire sur la relation interpersonnelle et non l'inverse. Il ne faut pas un management qui se greffe sur la relation.

Avez-vous commis des erreurs à vos débuts ?

Tout n'a pas été parfait, mais de vraies erreurs, je ne crois pas. Pour l'instant, personne n'est jamais parti de l'entreprise. Si ce n'est les stagiaires en cours de cursus qui avaient achevé leur stage. Nous avons embauché 100 % des stagiaires de fin d'études que nous avons eus. Bien sûr, il y a des choses sur lesquelles nous ne sommes pas allés assez vite. Mais à ce stade personne n'est parti. Notre équipe est un peu comme une bicyclette, nous sommes portés par une énergie, il y a une marque et un produit sympas et nous avançons ainsi. Il faudra se poser la question quand on rentrera un peu plus dans le dur.

Vous n'avez donc jamais commis d'erreur de casting en matière de recrutement ?

C'est pourtant de loin la chose la plus difficile, mais effectivement dans l'équipe, tout le monde est resté jusque-là. Et je pense qu'ils s'entendent tous bien. Toutefois, nous arrivons à 14 salariés, nous allons commencer à passer de l'autre côté. Nous allons être désormais à la taille critique qui fait que cela ne peut plus être une seule et belle harmonie. Je pense que les problèmes arrivent ! [...]

Vous avez ouvert en octobre 2014 une première boutique à Paris. Les résultats correspondent-ils à vos objectifs ?

Nous sommes au-dessus des objectifs que nous avions, du coup cela nous conforte dans l'idée d'en ouvrir d'autres en 2015.

Quel est votre plan de développement ?

Nous allons ouvrir deux boutiques par an (une à l'étranger et une en France) chaque année sur les deux prochaines années. Leur nombre restera donc limité. Nous sommes vraiment dans un modèle mixte Web, resellers (revendeurs) et retail (commerce de détail).

Le modèle 100% Web n'est-il pas tenable ?

Il n'est pas adapté à notre cas, car nous sommes vraiment une marque. À mon sens, une marque doit se décliner sur beaucoup de plans. Ce qui fait sa notoriété, c'est la répétition et son utilisation dans beaucoup de canaux. Nous avons besoin d'être aux Galeries Lafayette, d'avoir une boutique physique où les gens et les partenaires étrangers japonais, coréens) qui viennent faire les salons parisiens puissent nous voir. Ce sont des choses qui enfoncent la marque, en plus de l'usage Web où l'on veut continuer à être très forts et précurseurs. Car c'est de là que nous venons, c'est notre ADN avec les réseaux sociaux. Mais nous le complétons par les autres briques de ce métier qui sont historiques et à mon sens fondamentales. [...]

Comment imaginez-vous l'entreprise dans 10 ou 15 ans ?

10 ans, c'est très loin. Dans 5 ans, j'imagine un grand local avec des verrières partout, plein de lumière. Nous sommes 25 ou 30 personnes dans nos locaux, nous vendons dans 15 ou 20 pays et nous sommes les rois du slip en France, incontestés et incontestables ! J'espère que nous serons toujours là avec beaucoup de plaisir même si cela aura énormément changé.

N'avez-vous pas peur que l'esprit d'innovation s'essouffle ? Vous aussi allez vieillir, comme vos équipes...

Forcément, nous allons vieillir et devenir de vieux imbéciles ! Je me dis toujours que la jeunesse n'est pas une question d'âge. My Little Paris a réussi à mettre en place les conditions pour créer de la nouveauté en permanence. Si nous sommes bons et intelligents, nous arriverons peut-être à le faire. C'est sûr que c'est le gros pari pour la suite.

Vous vous occupez personnellement d'une grande part de la communication. Les idées naissent-elles dans votre tête ?

Tout naît ici, c'est 100 % made in France. Parfois, nous nous faisons aider. La campagne "La surprise du chef", nous l'avons faite avec BETC, mais c'est l'une des rares. Sinon, l'opération "Bouge ton Pompon" pour le Téléthon, c'est nous. La campagne présidentielle, c'est nous. Nous sommes toujours sur les réseaux sociaux à essayer de trouver des idées, parfois des clients en donnent de bonnes également. C'est l'une des clés de notre succès, nous sommes très à l'écoute de ce que disent les gens sur notre marque, de notre communauté. Du coup, nous nous nourrissons de beaucoup d'idées et de l'actualité des autres marques.

N'êtes-vous pas inscrit dans un modèle qui vous oblige au buzz permanent ?

J'aime ça, on nous attend au tournant et j'ai envie de dire tant mieux. Et la meilleure façon d'avancer est de

trouver de bonnes idées. Cela ne me fait pas peur. Des idées, nous en avons plein et de très bonnes pour 2015. Cela ne marche pas à tous les coups, ce n'est pas une garantie de succès.

Y a-t-il eu des ratés ?

Il y a des choses qui ont plus ou moins fonctionné. Mais ce ne sont jamais des ratés car nous y mettons toujours très peu de budget. Nous lançons la pièce en l'air. Si cela marche nous sommes contents, dans le cas contraire, on ne s'en veut pas vraiment. On essaie. Ce n'est jamais une grande déception car nous mettons, au maximum, 5 000 euros de budget. Ce n'est pas très grave, cela reste un contenu publicitaire sympa, qui demeure sur Internet et fait du référencement.

Ce sont des bonnes choses. Je ne suis vraiment pas inquiet, je pense que l'on trouvera toujours de bonnes idées. Et le slip, c'est quand même assez magique, c'est un peu une source intarissable !

L'entreprise peut-elle vivre sans buzz ?

Oui, quand nous aurons suffisamment de points de vente, une clientèle importante, que la marque sera établie... La majorité des marques fonctionnent sans ce côté buzz. Un jour, peut-être, à notre grand désarroi, nous deviendrons une marque normale !

N'avez-vous pas peur de perdre la main en sollicitant un fonds ?

L'entrepreneuriat, c'est ça aussi : faire des compromis en permanence. Je le vois depuis le début, c'est toujours un compromis entre les moyens que l'on veut se donner et le temps. Si on a peu de moyens, on met beaucoup de temps, et si on a beaucoup de moyens, on peut gagner du temps. Nous sommes à une étape où nous avons le vent en poupe. Nous avons réussi à arriver jusque-là avec très peu de moyens. Je pense que ce serait risqué de vouloir continuer dans ce modèle. Nous sommes arrivés au bout de ce que nous pouvons faire seuls. Les banquiers en ont certainement assez que le téléphone sonne chez eux et nous n'arriverons plus à leur emprunter d'argent si nous n'augmentons pas nos fonds propres.

Lorsque l'on a soi-même créé son entreprise, que l'on est habitué à porter toutes les casquettes, n'est-ce pas compliqué de lâcher du lest ?

Si, mais cela fait partie des compromis. C'est super de pouvoir tout faire. Mais aujourd'hui, j'ai 14 salaires à payer à la fin de chaque mois. Avec l'entrée d'investisseurs, je me garantis que pendant 2 ans, je peux continuer à faire ce que j'aime et à payer tout le monde à la fin du mois sans avoir à trembler. C'est une chance inouïe. Je le vois comme ça. Alors, oui, j'aurai peut-être un peu moins la main, mais ça vaut le coup !

Quels sont vos modèles de réussite ? Et en matière de management ?

En termes de management, je citerais Fany de My Little Paris que je connais. L'entreprise est parvenue à structurer ce qui par essence est difficile à structurer : la création d'idées et de nouveautés. C'est la clé de voûte de leur boîte. Ils poussent très loin la réflexion sur la façon de faire en sorte que les gens soient dans les bonnes conditions pour créer et inventer.

À chaque fois, je me dis qu'ils sont forts, qu'ils ont de bonnes idées. Je me vois toujours en train de courir derrière, en retard, et je me dis que je suis incapable de trouver le temps pour mettre ce type de choses en place. Nous ne faisons pas le même métier, mais il y a de très bonnes idées chez eux.

En avez-vous repris certaines ?

Oui, des choses simples, comme prendre le temps de faire en sorte que les collaborateurs fassent des activités ensemble dehors ou dans nos locaux, pour se parler, échanger et faire venir des personnes de l'extérieur qui vont nous raconter leur histoire. Nous avons besoin de beaucoup de sources d'inspiration. Avec les réseaux sociaux, nous devons communiquer en permanence et les idées ne naissent pas de nulle part. Il faut créer l'environnement pour qu'elles puissent éclore de façon naturelle.

Quelles sont vos ambitions à l'export ?

Pour l'instant, nous sommes assez peu présents, nous ne faisons que 10% de notre chiffre à l'export. Mais nous avons d'excellentes pistes. C'est en train de bien démarrer. C'est aussi pour cela que nous faisons une levée de fonds, pour nous donner les moyens en termes d'équipes et de capacités de projection à l'export, pour aller chercher la croissance.

Source: mercredi 6 mai 2015, Aline Gérard- Courrier Cadre.com

ANNEXE 2

L'histoire du Slip Français

Depuis sa naissance en septembre 2011, le Slip Français a parcouru bien du chemin. Découvrez les étapes marquantes de cette aventure 100% Made in France.

DATE	EVÈNEMENT
Avril 2012	Le Slip Français s'invite dans la campagne présidentielle et détournant les affiches des candidats.
Octobre 2012	Francis, personnage emblématique de la marque, commence son tour du monde en slip Français en Patagonie. À suivre sur Facebook.
Novembre 2012	Mise en ligne sur Youtube de la vidéo humoristique: « La surprise du chef », 900 000 vues.
Février et Mars 2013	Collaboration du Slip Français avec Princesse Tarn Tarn puis avec Claudie Pierlot.
Juin 2013	« Le Slip qui sent bon », financement participatif sur My Major Company, projet financé à 223%, 22 252 € récoltés pour 10 000 € visés.
Novembre 2013	Francis explore le Brésil en Slip Français, à suivre sur Facebook.
Année 2014	Multiplication des collaborations: Vuarnet, Kulte, SaintJames, Balibaris.
Juillet 2014	Le camion du Slip, le Slip truck, fait le tour des plages de France, mini-boutique éphémère.
Octobre 2014	Ouverture de la première boutique du Slip Français à Paris.
Novembre 2014	Opération Téléthon «bouge ton pompon» lancée sur KissKiss BankBank, 40 000 bonnets ont été vendus afin de pouvoir reverser 40 000 € à l'AFM Téléthon.
Année 2015	Poursuite des collaborations et aussi : Maison Labiche, Aigle, Evian, American Vintage.
Mars 2015	Le Slip Français s'est lancé dans une folle aventure! Conquérir les Etats-Unis à travers l'histoire de Léo, notre mannequin en plastique tombé amoureux de sa Sherry, repartie aux USA. Road trip entre New York et Los Angeles. Campagne de communication financée grâce à la plateforme collaborative Kickstarter. 300 000\$ récoltés.
Avril 2015	Ouverture de la boutique à Hong Kong.
Juin 2015	Ouverture de la deuxième boutique à Paris.
Novembre 2015	Opération« Bouge ton pompon, le retour» lancée sur KissKiss BankBank. 10 000 bonnets vendus soit 100 000€ reversés à l'AFM Téléthon.
Année 2016	Poursuite des collaborations.
Mai 2016	Ouverture de la troisième boutique à Paris.
Juin 2016	Levée de fonds.

Source: à partir du site institutionnel : www.leshpfrancais.fr

ANNEXE 3

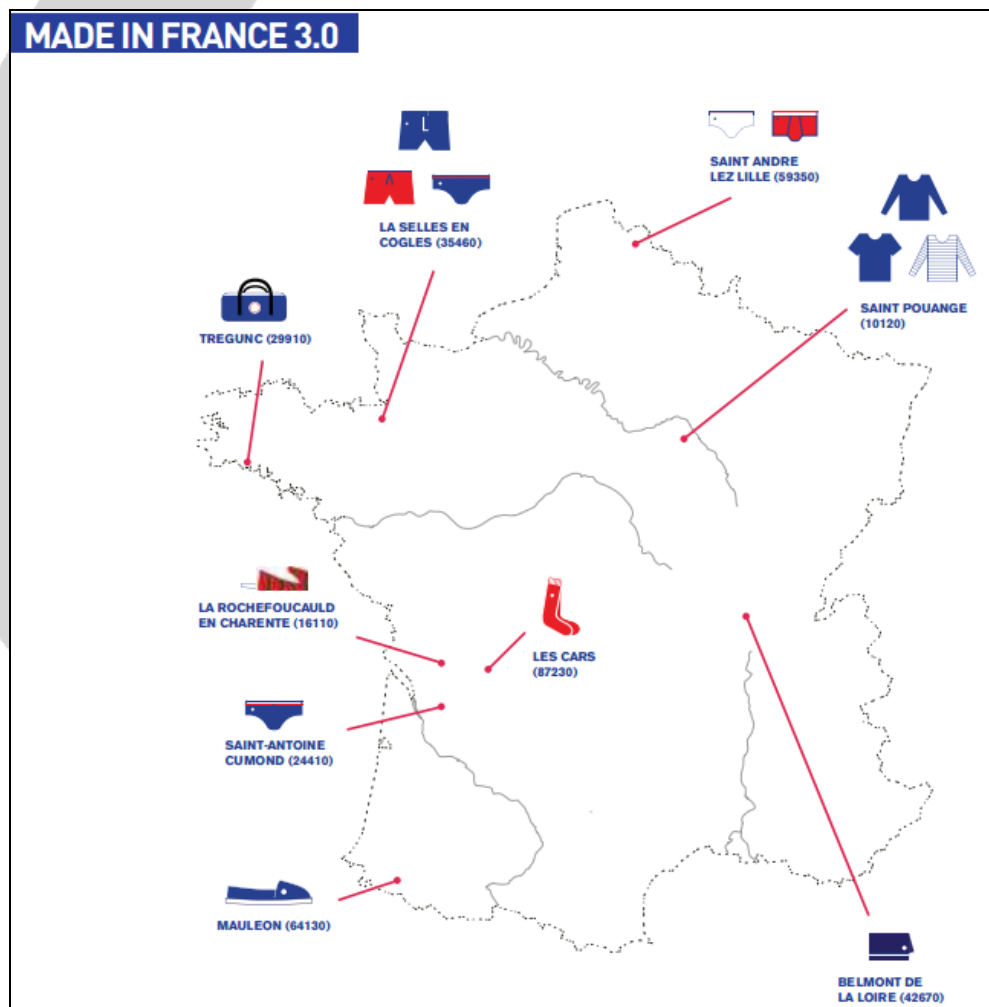
Les chiffres du Slip Français

En €	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012
Chiffre d'affaires	3 597 400	1 530 300	901 900	282 200
Résultat Net	-783 700	-208 400	23 800	-27 200
Effectif (nombre)	26	5	NC	1

Source : www.societe.com - octobre 2016

ANNEXE 4

Le Slip Français : une production « Made in France » de sous-vêtements haut de gamme pour une clientèle masculine aux attentes spécifiques



Remarque : Le Slip Français ne possède pas d'usine, toute la fabrication est externalisée.

Pour notre plus grande fierté, Le Slip Français est un produit artisanal 100 % Made in France. Ce choix de la fabrication française nous a semblé évident car acheter des produits Français permet de valoriser le savoir-faire

et la qualité Française mais permet aussi de collaborer à la protection de l'environnement en favorisant les achats de proximité.

Juste à côté de Lille, nous avons rencontré en 2013, les établissements Lemahieu, une entreprise familiale de 110 personnes créée il y a 60 ans et aujourd'hui dirigée par Edith et Olivier. C'est ici que sont fabriqués les sous-vêtements de Slip Français. Toutes les étapes sont réalisées sur place, tricotage, découpe, broderie, assemblage, contrôle qualité et conditionnement. Ils sont un des piliers de notre savoir-faire et nous accompagnent depuis 3 ans bien au-delà de nos produits et nous comptons bien continuer à grandir ensemble ! Animé par une volonté forte de rétablir au goût du jour le Made in France, Le Slip Français propose des produits élégants, confortables et issus du savoir-faire de l'artisanat français. Le Made in France permet à nos produits d'être d'une qualité sans égale, mettant ainsi en avant la maîtrise du savoir-faire Français. Le Made in France est gage de qualité, nos slips pour hommes sont donc de la meilleure matière et de la meilleure qualité possibles.

Source : www.leslipfrancais.fr

ANNEXE 5

Le prix des slips

Comparaison des prix de vente à partir des sites internet de différentes marques :

MARQUE	Le Slip Français	Calvin Klein	Petit Bateau	Eminence	Athéna
Prix du caleçon	35 €	35 €	22 €	15 €	9 €
Description: Boxer taille basse, 95% coton, 5% élasthane					

Relevé de prix réalisé le 25 octobre 2016

ANNEXE 6

Le Slip Français à l'assaut du marché américain

Le Slip Français, marque de lingerie 100 % "made in France", lance une campagne de financement participatif. Objectif: se lancer aux États-Unis. Trois heures après le coup d'envoi, 900 dollars avaient déjà été récoltés...

"C'est un projet un peu fou", constate Guillaume Gibault, le fondateur et président de Le Slip Français, qui s'exprime sur sa décision de se lancer aux États-Unis. Le fabricant de lingerie aux couleurs bleu, blanc, rouge donne aujourd'hui le coup d'envoi de sa campagne de financement participatif pour réussir outre-Atlantique.

Léo veut retrouver Sherry

Faute de trésorerie suffisante, le crowdfunding a été la solution préférée par le groupe, qui a pour l'occasion mis en place une «campagne virale et décalée», dicit Guillaume Gibault. L'idée? Un mannequin en plastique nommé Léo, qui habite à Paris et qui souhaite retrouver sa bien-aimée, Sherry mannequin en plastique également, qui est repartie aux États-Unis après la semaine de la mode dans la capitale. Pour les aider, les internautes doivent pré-acheter des articles de la marque.

Objectif: 30 000 dollars

Le Slip Français espère récolter 30 000 dollars, somme qui lui permettrait d'ouvrir une

boutique éphémère à Los Angeles, dans un premier temps. «*On essaye de jouer avec notre communauté* » qui compte 50 000 fans sur Facebook et plus de 9 000 sur Twitter, explique Guillaume Gibault, ancien étudiant d'HEC.

Source: Ziegler Margot, LSA, publié le 11/02/2015.

ANNEXE 7

Le Slip Français veut devenir « la marque digitale de référence sur les sous-vêtements »

Présent au Printemps, aux Galeries Lafayette ou encore au Bon Marché, Le Slip Français, belle réussite e-commerce Made in France, envisage l'ouverture de boutiques en province et annonce le lancement d'une collection femme. Les précisions de Guillaume Gibault, le fondateur.

LSA - Le Slip Français a été lancé sur un pari. Cinq ans après, comment vous portez vous ?

Guillaume Gibault - Très bien. Tous les ans, nous doublons de taille. Nous allons faire de 7 à 8 millions d'euros de chiffre d'affaires cette année, pour un panier moyen de l'ordre de 80 euros. L'équipe est composée de 35 personnes et nous travaillons avec neuf usines en France, soit 40 personnes en équivalent temps plein.

Au total, nous produisons 200 000 pièces. Après une première levée de fonds de 2 Millions d'euros en 2015, une autre est prévue. Nous visons l'équilibre en 2017.

LSA- Vous êtes une marque digitale. Pourtant, vous avez des boutiques physiques. Est-ce obligatoire pour un pure player ?

G. G.- Le wholesale (commerce de gros) et le retail (commerce de détail) représentent de 5 à 10% du chiffre. Nous sommes présents au Printemps, aux Galeries Lafayette, au Bon Marché et aussi chez Selfridges, en Angleterre. Nous possédons également trois boutiques à Paris et envisageons d'en ouvrir deux autres en province, à Bordeaux, Lyon ou Lille, selon les opportunités. Cela participe à la notoriété. Pour l'export, c'est aussi une preuve de crédibilité.

LSA - Quels sont vos projets ?

G. G.- Nous lançons la lingerie femme pour le printemps. Et nous allons développer l'export fin 2017, notamment en Allemagne, en Angleterre et au Japon, où nous réalisons près de 10% de notre CA (chiffre d'affaires). Les sites anglais et allemand sont prêts: ça tourne mais l'activité commerciale n'est pas encore lancée. Notre ambition est de devenir la marque digitale de référence sur les sous-vêtements, le home wear, les maillots de bain et les accessoires.

Source : Mundubeltz-Gendron Stéphanie, LSA, publié le 11/10/2016.

PROPOSITION DE CORRIGE

Dossier 1 – Etude d'une situation pratique

1- Selon Max Weber, précisez ce qui différencie l'autorité du pouvoir et présentez les trois formes d'autorité légitimes. Qualifiez, d'après la typologie évoquée, le type d'autorité que semble incarner Guillaume Gibault, fondateur du Slip Français.

Selon Max Weber, le pouvoir repose sur des croyances. Il le définit comme l'aptitude à forcer l'obéissance : « la capacité d'imposer sa volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré les résistances éventuelles ».

L'autorité par contre est la faculté de se faire obéir par la contrainte ou la légitimité : Max Weber la définit comme « l'aptitude à faire observer volontairement les ordres ».

La différence entre le pouvoir et l'autorité consiste donc non dans le résultat (qui est l'obéissance), mais dans la manière d'y parvenir : le pouvoir impose moralement, l'autorité contraint intellectuellement (la raison reconnaît l'autorité et s'y plie).

Weber classe alors les organisations en fonction du type de légitimation de l'autorité. Il distingue trois types de leadership reposant sur les trois formes d'autorité :

- l'autorité charismatique :

L'autorité repose ici sur la personnalité du chef, personnage perçu comme exemplaire. Les caractéristiques du leader charismatique sont : l'assurance ; la confiance en soi ; le savoir ; la communication.

Ce type de leader possède des qualités intrinsèques supérieures aux membres du groupe. Son style prophétique permet l'adhésion du groupe. Il est investi de « vertus » qui dépassent ou transcendent la valeur objective du chef. Le leader crée les conditions d'une surestimation comme si un « pouvoir magique » lui permettait d'être l'élu.

- l'autorité statutaire :

C'est l'exemple du PDG qui possède 70 % du capital ou qui hérite de l'entreprise familiale. Ce statut peut résulter également de la tradition, des habitudes devenues un modèle social.

Le sommet de l'organigramme s'impose alors tout naturellement à la communauté de travail.

- l'autorité bureaucratique.

L'hypothèse de travail de ce type d'autorité, c'est l'organisation rationnelle qui doit s'accompagner d'un organigramme clair et bien défini, qui sera reconnu comme une loi. La hiérarchie de classification des postes est acceptée et négociée. Chaque fonction a son domaine de compétences bien délimité.

Que savons-nous sur Guillaume Gibault ?

- Il est le fondateur de l'entreprise et occupe le poste de PDG : cela irait dans le sens de l'autorité statutaire.
- Dans son interview, il dit diriger Le Slip Français grâce à son autorité naturelle et ses compétences, et travailler en équipe, au milieu de ses collaborateurs, ce qui correspond à une autorité charismatique.

Nous concluons donc que l'autorité de Guillaume Gibault est d'ordre charismatique, du style des entrepreneurs impliqués et motivés dans le développement de leur société, qui savent entraîner leurs salariés à leur suite, comme l'avait fait par exemple Steve Jobs.

2- Après avoir présenté les notions de stratégie globale et de stratégie de domaine, exposez et justifiez l'évolution des choix stratégiques du Slip Français.

La stratégie globale

La stratégie globale (ou corporate) est définie par la Direction Générale d'une entreprise. Elle concerne les grandes orientations stratégiques, et on peut en distinguer 4 :

- la spécialisation (faire une seule activité) :
La spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et compétences. Selon Igor Ansoff cette stratégie peut prendre 3 formes : la pénétration de marché, l'extension du marché et le développement de produits.
- la diversification (faire plusieurs activités liées ou non liées) :
La diversification conduit l'entreprise à se développer dans plusieurs métiers différents les uns des autres. Selon I. Ansoff, c'est une stratégie qui vise de nouveaux marchés avec de nouveaux produits.
- l'intégration (faire tout, tout seul) :
La stratégie d'intégration consiste à internaliser au sein de l'entreprise des activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles.
L'intégration peut prendre quatre directions : intégration verticale amont, intégration verticale aval, intégration horizontale et intégration totale (stratégie de filière).
- l'externalisation (faire-faire)
La stratégie d'externalisation consiste pour une entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. La logique n'est plus celle de faire soi-même mais de faire faire.
L'externalisation peut prendre plusieurs formes : sous-traitance, franchise, externalisation de fonction...

La stratégie de domaine

Pour M. Porter, l'entreprise a le choix entre trois stratégies pour chaque domaine d'activité stratégique, plus une, la stratégie de désengagement, mais lorsqu'une entreprise décide d'abandonner un secteur, par définition, elle cessera d'y être présente.

Ces 3 stratégies de domaine sont :

- la domination par les coûts :
Elle consiste à atteindre, à qualité égale, des coûts inférieurs à ceux de la concurrence. Par cette stratégie, l'entreprise vise l'obtention d'un avantage concurrentiel fondé sur les coûts en s'adressant à une cible large, ce qui conduira le plus souvent à une domination également par les volumes. Cette stratégie est utilisée dans des secteurs où les produits sont peu différenciés et où le critère prix est essentiel dans l'acte d'achat.
- la différenciation :
La stratégie de différenciation consiste à offrir un produit ou un service qui soit perçu comme différent de ceux des concurrents (haut de gamme, low cost). La différenciation peut porter sur plusieurs aspects, comme les caractéristiques du produit, les services liés au produit, le mode de distribution, ou encore le conditionnement des produits.
- la focalisation (ou spécialisation) :
La focalisation consiste pour l'entreprise à développer son activité sur un produit de niche ou un créneau particulier de clientèle. Du fait des moindres coûts et risques de cette stratégie, la focalisation intéresse généralement les PME ou les nouveaux entrants dans un secteur donné. Cette stratégie peut se justifier par la détention d'avantages comparatifs de l'entreprise (coûts ou différenciation), le

désintérêt des concurrents car le produit nécessite des investissements dont la rentabilité est insuffisante, ou encore l'incapacité de l'entreprise à soutenir une guerre des prix avec ses concurrents.

Etude de l'évolution des choix stratégiques du Slip Français

Période	Constatations	Choix stratégiques		Justification
		globaux	de domaine	
De la création (2011) à fin 2014	Lancement avec peu de produits, des slips (4 modèles), puis développement de sous-vêtements toujours masculins. Produits de qualité, made in France, et chers (haut de gamme). Diffusion Internet ou en partenariat.	Spécialisation (pénétration de marché)	Stratégie de focalisation (niche avec le slip haut de gamme)	Il s'agit d'une start-up, lancée sur une idée de niche pour un produit qui n'existait plus (slip français haut de gamme). Il fallait tester la viabilité du projet.
2014 - 2015	Début d'ouverture de boutiques (annexe 1). Développement à l'international (annexe 2). Ligne de produits diversifiée (tous les sous-vêtements).	Spécialisation (pénétration et extension de marché)	Stratégie de différenciation	Le projet s'avère pertinent, un développement de l'entreprise est possible, le marché visé n'est plus aussi sélectif, la clientèle masculine est très large. C'est l'ensemble du marché masculin qui est désormais visé.
Depuis 2016	Lancement d'une ligne féminine (annexe 7). Fabrication de charentaises et d'espadrilles (annexe 4), ainsi que de sacs de voyage. Environ 100 000 clients (annexe 7 : 8 millions de CA, avec un panier moyen de 80 €).	Diversification : - nouvelle clientèle visée (féminine). - nouveaux produits pour la clientèle existante (chaussures et sacs).	Stratégie de différenciation	C'est la croissance qui est recherchée (du reste le CA double chaque année) avec toujours un positionnement haut de gamme. Il faut donc pour cela élargir la clientèle et la gamme de produits.

3- Après avoir explicité les différentes modalités de la croissance d'une entreprise, identifiez celles retenues par Le Slip Français et proposez-en une justification au regard de la théorie des coûts de transaction.

Modalités de croissance

Il existe trois types de croissance, qui peuvent se décliner à l'échelle d'un pays, ou à l'international (qui peut être considérée comme un quatrième type de croissance) :

- interne : l'entreprise investit dans des projets qu'elle réalise seule
- externe : l'entreprise rachète des sociétés déjà existantes
- partenariale (ou encore dite de coopération) : l'entreprise développe des projets conjoints avec d'autres sociétés.

Nous constatons que Le Slip Français a privilégié 2 types de croissance depuis sa création :

1) La croissance interne :

- vente directe par Internet puis en ouvrant des boutiques en France et à l'étranger (donc internationalisation également, 10% du CA est réalisé à l'exportation),
- le développement de nouveaux produits (élargissement de la gamme masculine, création d'une gamme féminine, diversification dans la chaussure et les sacs de voyage).

2) La croissance partenariale :

- collaboration avec des sous-traitants (9 principaux) pour la fabrication,
- partenariat avec des distributeurs (Les Galeries Lafayette, Maison Labiche, Aigle, American Vintage...).

Justification au regard de la théorie des coûts de transaction

Le coût de transaction désigne le prix du face à face entre deux agents économiques individuels ou collectifs. Lorsque deux agents spécifient contractuellement la date et le lieu d'échange d'un bien ou service, ils opèrent une transaction.

R. Coase affirme en 1937 que les transactions sur le marché ont un coût. Ce coût, appelé coût de transaction, trouve son origine dans le caractère imparfait et asymétrique de l'information. Ainsi l'information indispensable à la décision est source de coût, elle devient un bien marchand, voire un facteur de production.

Mais la coordination des activités à l'intérieur de l'entreprise est, elle aussi, source de coût. Ce coût d'organisation est lié à l'utilisation de l'autorité, de la hiérarchie ou de l'administration.

Dès lors, pour une activité donnée, si le coût de transaction est supérieur au coût d'organisation, alors la firme a intérêt à intégrer (internaliser) cette activité.

Williamson complètera cette analyse dans les années 1970 en soulignant le caractère opportuniste des agents.

Concernant les modes de croissance privilégiés par Le Slip Français, nous constatons que la société développe en interne ce qu'elle maîtrise parfaitement (donc coûts de contrôle réduits, et intégration de la marge), et qu'elle confie à d'autres ce qu'elle maîtrise moins bien, en ayant recours à des sous-traitants en amont et certains distributeurs haut de gamme en aval. La société a donc analysé l'ensemble de sa chaîne de valeur pour décider de ce qui était internalisé ou externalisé.

Nous pouvons aussi remarquer que Le Slip Français a étudié les différentes possibilités de croissance qui s'offraient à lui en pratiquant du benchmarking : son PDG a observé comment une petite entreprise, d'un secteur différent, My Little Paris, s'est structurée pour pouvoir se développer.

4 - Après avoir défini les concepts de segment de marché et de positionnement, identifiez le segment ciblé et le positionnement retenu par Le Slip Français. Évaluez la cohérence de la communication commerciale avec ce positionnement.

La théorie

Le Mercator définit la segmentation comme le découpage d'un marché en groupes de clients distincts en fonction d'un ou plusieurs critères, ayant des façons de penser ou d'agir spécifiques, et pouvant potentiellement être la cible d'une politique marketing. Ces critères peuvent être relatifs au sexe, à l'âge, à la catégorie socio-professionnelle, aux revenus, etc.

Le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit ou une marque dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques, etc.). Cette notion a été formulée en 1972 par deux publicitaires, Al Ries et Jack Trout.

C'est un choix stratégique qui détermine une proposition de valeur claire pour les clients.

Le Slip Français

Le segment ciblé par le Slip Français n'est pas vraiment clair :

- comme nous l'avons vu, la stratégie de départ a été de niche et non de créneau, c'est-à-dire que le projet partait sur le produit et non sur le client. Il est vrai qu'à un produit spécifique correspond souvent un type de clientèle spécifique. Mais est-ce le cas pour le Slip Français ?
- on pourrait supposer que le segment atteint par le Slip Français est celui d'un homme aisé, de CSP supérieure, attaché à consommer des produits de qualité et nationaux. Il doit enfin être assez jeune (achat par Internet = 70% de la distribution).

Dans la réalité, étant donné le positionnement (que nous décrirons plus loin), l'achat peut très bien être fait par une clientèle féminine (cadeau pour un homme), ou même des enfants (communication actuelle : cadeau fête des pères) !

D'autre part, l'utilisation d'Internet s'est étendue à toutes les classes d'âges.

Enfin, il faut distinguer les achats réguliers (utilisation exclusive de slips de cette marque) de ceux exceptionnels (achats cadeau) !

Ne pas oublier non plus que la cible décrite plus haut correspondrait à des « bobos » qui sont plus attachés à l'universalité qu'à un caractère national revendiqué...

Le Slip Français est donc un produit à part (du reste, dans une interview récente, son PDG affirmait que sa clientèle était universelle : de toutes catégories socio-professionnelles, de tous âges, de toutes localisations), ce qui nous conduit à étudier son positionnement.

Quelle est la proposition de valeur faite par cette marque, qui la différencie de ses concurrents ?

- Les produits sont fabriqués à 100% en France.
- Les produits sont certes chers, mais d'excellente qualité.
- Les produits sont originaux, régulièrement renouvelés et d'actualité.

Le positionnement de la marque est donc en termes d'image le haut de gamme français. Par « français », il convient d'entendre non seulement la fabrication d'origine française, mais aussi l'esprit français (liberté, voire libertinage, humour, amusement...).

Ce positionnement explique une clientèle beaucoup plus vaste qu'une simple cible de créneau.

Cohérence de la communication commerciale avec ce positionnement

Positionnement « français » (et « buzz » permanent) :

- Le nom de la marque : Le Slip Français.
- Les campagnes de communication qui surfent avec humour sur l'actualité (détournement de campagne électorale, le téléthon, le tour des plages en été 2014, les fêtes de mères et des pères en 2017...).
- L'activité permanente sur les réseaux sociaux, pour faire parler de l'entreprise et pour être à l'écoute de nouvelles idées (Facebook et le tour du monde du Slip Français, Youtube et « la surprise du chef »).
- Mélanger la communication publicitaire avec la levée de fonds (opération de crowdfunding « Léo veut retrouver Sherry »).

Positionnement haut de gamme :

- On peut supposer que les campagnes de communication montrent la qualité des produits.
- Les tarifs sont connus et comparables à ceux de Calvin Klein, marque haut de gamme.

5- Présentez la politique de distribution mise en œuvre par Le Slip Français. Analysez-en l'évolution et la pertinence.

Au départ, Le Slip Français a commercialisé ses produits via le WEB. C'était une solution économique qui permettait de toucher un large public (national dans un premier temps). Les frais se limitaient à un site Internet pour se faire connaître et pour que les clients puissent passer commande, et aux frais de livraison (qui eux étaient vraisemblablement à la charge de l'acheteur).

Par la suite, la société a développé deux autres circuits de distribution sélectifs :

- La vente dans des boutiques ou des grands magasins, par accords de référencement (partenariat avec les Galeries Lafayette, Le Bon Marché, etc). C'est la formule que son PDG nomme « resellers » ou « wholesale » : ces magasins sont des intermédiaires entre Le Slip Français et les clients finaux.

Ce passage par des distributeurs indépendants a permis à la marque de bénéficier de points de vente physiques dans les grandes villes ou à l'étranger (partenariat avec Selfridges en Angleterre) sans avoir d'investissement à faire. C'était donc à la fois un relai de croissance et un moyen d'améliorer sa notoriété (tout en maintenant son image haut de gamme par la sélection d'enseignes correspondant à cette image).

- La vente dans ses propres boutiques : un camion itinérant en 2014, puis ouverture de magasins en France (Paris à partir de 2014) et à l'étranger (à partir de 2015). C'est la formule que son PDG nomme « retail » : commerces de détail, possédés par la société.

Cette vente directe en boutiques a été permise par des moyens financiers en hausse (autofinancement + financements externes). L'avantage est la maîtrise de la diffusion en termes de lieux, d'image, de politique commerciale, et l'intégration de toute la marge commerciale.

L'évolution de la politique de distribution du Slip Français est ainsi en corrélation avec sa stratégie de croissance et ses moyens financiers.

6- Quels sont les modalités et les enjeux de la dernière levée de fonds opérée par le Slip Français ? Quels peuvent en être les impacts en termes de gouvernance ?

La dernière levée de fonds consiste pour Le Slip Français à augmenter son capital en faisant rentrer de nouveaux investisseurs.

Le fonds d'investissement collaboratif qui est pressenti possèdera donc une partie du capital de la société, et donc une partie du pouvoir, au prorata de sa participation financière.

Les enjeux sont d'ordres matériels et stratégiques :

- Il convient de recueillir suffisamment de fonds pour poursuivre le développement de la marque, pour franchir rapidement un nouveau palier en termes de croissance.

- Ces fonds (capital) permettront d'ouvrir de nouvelles boutiques en France et à l'étranger (croissance interne), de disposer d'un siège social plus vaste.

- Le fonds d'investissement et ses représentants apporteront des compétences nouvelles, et auront une force de conseil, utile à la jeune équipe du Slip Français (14 salariés pour une moyenne d'âge de 24 ans).

- Mais l'enjeu est aussi pour le créateur et PDG du Slip Français de conserver son indépendance, son autonomie.

En effet, le mode de gouvernance de l'entreprise peut changer.

La notion de gouvernance est définie 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. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. »

A sa création, la gouvernance du Slip Français était individuelle (familiale), c'était Guillaume Gibault qui décidait de la stratégie de son entreprise.

Même si Guillaume Gibault parle de travail en équipe et de concertation, le type de gouvernance n'a pas évolué vers le partenarial, puisqu'il se place clairement dans une relation d'autorité avec ses salariés.

Le risque avec l'entrée d'un fonds d'investissement dans le capital, c'est que la gouvernance évolue :

- Vers une gouvernance partenariale si Guillaume Gibault et les nouveaux investisseurs parviennent à s'accorder sur la stratégie à mener. Mais les fonds d'investissement, en tant qu'actionnaires, recherchent en priorité la rentabilité à court terme, alors que l'entrepreneur a une vision à plus long terme et vise la pérennité et le développement de son entreprise.

- Vers une gouvernance actionnariale si le poids du fonds d'investissement est important, ou même supérieur à celui du fondateur. Les nouveaux actionnaires pourraient alors user d'une minorité de blocage, voir même imposer leur stratégie.

Le fonds d'investissement retenu par Guillaume Gibault étant un fonds collaboratif, on peut supposer que la gouvernance demeurera familiale, ou évoluera vers un type partenarial.

Dossier 2 – Développement structuré

Le conflit actionnaires/dirigeants est-il incontournable ?

Introduction

Depuis une trentaine d'années, le poids décisionnaire des actionnaires dans les choix stratégiques des sociétés s'est amplifié. La mondialisation financière a favorisé la volatilité des fonds d'investissement, qu'ils se portent sur des sociétés cotées ou de petites entreprises, leur objectif étant la création de valeur à court terme. Les dirigeants d'entreprise voient alors leurs choix stratégiques parfois contestés par ces apporteurs de capitaux.

Le conflit actionnaires/dirigeants apparaît ainsi incontournable quand on l'aborde du point de vue de la relation d'agence, ce que nous analyserons dans une première partie. Mais le rôle des actionnaires et des dirigeants étant différent, ne peut-il également apparaître comme complémentaire, auquel cas actionnaires et dirigeants œuvreraient de concert pour la prospérité de l'entreprise ? Ce sera l'objet de l'étude de notre seconde partie.

Première partie : des divergences d'intérêt conflictuelles

a) Le rôle des actionnaires et des dirigeants

Définitions

- Actionnaire : c'est une personne qui détient une ou plusieurs actions dans une société de capitaux. L'actionnaire est donc copropriétaire de la société en détenant une part du capital social de la société. Il peut ainsi participer aux assemblées générales et voter les décisions qui engageront la politique de l'entreprise.

- Dirigeant : en droit des sociétés, le dirigeant est un mandataire social, soit concrètement Président-directeur général (P-DG) ou le gérant (dirigeant d'une entreprise à responsabilité limitée). En management, les dirigeants d'une entreprise sont les cadres supérieurs qui sont à sa tête.

Leurs rôles respectifs

Le rôle des actionnaires est d'être en premier lieu un apporteur de fonds propres à l'entreprise. Dans un second temps, cette possession d'une part du capital social leur donne un pouvoir décisionnel via le conseil d'administration et l'assemblée des actionnaires.

- Il faut distinguer les « petits » actionnaires, individuels, qui n'ont généralement aucun poids dans la conduite des sociétés, des « gros » actionnaires, sociétés ou fonds d'investissement, qui pèsent d'un poids important, en fonction de leurs parts dans l'entreprise considérée.

- Les petits actionnaires peuvent parfois se regrouper et exercer une influence, mais ces actions sont difficiles à conduire, comme l'a montré l'exemple d'Eurotunnel (En 2004, des associations de petits porteurs ruinés renversent les dirigeants d'Eurotunnel, en quasi-faillite, et prennent le pouvoir).

Le rôle des dirigeants est de faire fonctionner au mieux une entreprise : déterminer sa stratégie, lui affecter des moyens pour la réaliser. Ils gèrent et développent une entreprise.

b) La relation d'agence qui les lie

Présentation de la relation d'agence

Jensen et Meckling (1976 dans leur ouvrage intitulé « Théorie de la firme ») définissent la relation d'agence comme un contrat entre une ou plusieurs personnes, le principal (ou le mandant) et un agent (ou le mandataire) engagé pour exécuter à sa place une tâche quelconque qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.

Il existe donc une relation d'agence quand un acteur économique délègue tout ou partie de son pouvoir de décision à un autre acteur économique. L'agent est celui qui agit pour le compte du principal, ce dernier subissant les conséquences de l'action de l'agent.

Dans le cas présent, le principal est l'actionnaire, et l'agent est le dirigeant.

Il peut donc y avoir conflit entre les deux à condition qu'il y ait une distinction entre actionnaire et dirigeant.

Cela implique trois considérations :

- 1- nous excluons de cette étude les cas de confusion entre propriétaire (actionnaire majoritaire) et dirigeant, ce qui correspond à la situation de nombreuses PME, où le dirigeant est souvent le chef d'entreprise, créateur de la société.
- 2- un « actionnaire » n'est pas un « propriétaire », même si dans les faits il possède une part du capital de l'entreprise, mais un investisseur : personne physique ou morale qui alloue une part de capital disponible dans l'attente d'un retour sur investissement.
- 3- cette considération nous conduit également à exclure du champ de l'étude le cas des filiales possédées par une maison-mère : en l'occurrence, l'actionnaire est aussi le « patron » des dirigeants de la filiale.

c) Des divergences d'intérêt

Les objectifs des actionnaires : la profitabilité, toucher des dividendes importants et avoir une valeur de l'action en hausse. Selon Berle et Means, ou Coase, l'actionnaire est le « créancier résiduel » et, à ce titre, le principal bénéficiaire de la valeur créée par l'entreprise.

Les motivations des dirigeants : le développement de l'entreprise, la recherche du pouvoir et de leur intérêt personnel. Leur but est de maximiser leur rémunération tout en minimisant leur effort, et ainsi de servir l'intérêt social de l'entreprise avant de satisfaire les intérêts des actionnaires (distribution de dividendes ou revalorisation des titres) ou des salariés.

Dans la relation d'agence, il existe une asymétrie d'information entre le principal et l'agent. Ce dernier peut en savoir plus sur la tâche effectuée que le principal. Parfois l'asymétrie d'information est partagée, c'est-à-dire que chaque partie sait des choses que l'autre ignore.

Dans l'entreprise, l'opportunisme est envisageable au niveau du dirigeant qui préfère la croissance à la rentabilité, c'est à dire son objectif de pouvoir personnel sur une grande organisation, au détriment de l'intérêt de l'actionnaire, qui est la rentabilité.

Cette divergence d'intérêt est accentuée par la différence des risques encourus. L'actionnaire peut perdre ses apports. Le dirigeant encours le risque de perdre son emploi et sa valeur sur le marché du travail (E. Fama, 1980)

d) Des conflits ouverts

Des abus de pouvoir de la part des actionnaires :

- vision à court terme, la pérennité de l'entreprise peut être mise en jeu (fermeture de sites, délocalisations...)
- brutalité des prises de décision, sans considération pour l'élément humain, restructurations ;
- instabilité des fonds d'investissements qui peuvent revendre leurs actions lorsqu'ils jugent la rentabilité de l'entreprise insuffisante.

Des abus de pouvoir de la part des dirigeants :

- mégalomanie (dépenses pharaoniques de prestige) ;
- salaires et avantages en nature des dirigeants très élevés ;
- exemple de Vivendi sous J-M Messier.

Deuxième partie : une complémentarité bénéfique

a) Des rôles complémentaires

Utilité des actionnaires :

- apporteurs de fonds
- moteur de croissance
- apporteurs d'idées, de conseil

Utilité des dirigeants :

- connaissance de l'entreprise et du marché
- professionnels de la stratégie
- managers

Pour Alchian et Demetz, tous les échanges économiques, y compris ceux internes aux organisations, constituent des échanges de droits de propriété sur des objets. Ces échanges de droits de propriété sont l'objet de contrats. Ainsi la firme capitaliste par action est caractérisée par la séparation des différents droits de propriété. Elle sanctionne la séparation de la propriété qui donne droit au revenu résiduel (l'actionnaire qui perçoit le dividende) et de la gestion qui donne droit au contrôle résiduel (droit rattaché aux fonctions des dirigeants).

Ainsi puisque les droits de propriété sont différents entre propriétaires et dirigeants, on ne saurait concevoir de conflits d'intérêts entre ces deux protagonistes, contrairement à ce que suppose la théorie de l'agence.

b) Vers une gouvernance partenariale

Devant les abus de la gouvernance actionnariale exercée dans nombre d'entreprises depuis les années 1990, on observe un glissement de ce type de gouvernance vers celle partenariale.

Selon Bowen et Freeman, les principes de la gouvernance partenariale reposent sur les concepts de responsabilité sociétale vis-à-vis de la société toute entière, de citoyenneté d'entreprise, et d'éthique des affaires.

Dans la pratique, la gouvernance partenariale prend en compte les intérêts de toutes les parties prenantes (cf Freeman : tout individu ou groupe d'individus impactés par l'activité de l'entreprise ou qui inversement peuvent l'influencer). Cela signifie que les intérêts des salariés, clients, mais aussi actionnaires et dirigeants seront pris en compte et conciliés.

Certains groupes ont ainsi donné accès dans leur conseil d'administration à des représentants du personnel et de la société civile, en plus de la direction et des actionnaires, ce qui permet d'avoir une approche plus large et plus respectueuse de tous les intérêts de la stratégie et du management de l'organisation.

c) Vers une croissance durable (au sens de durabilité)

Un intérêt commun : la pérennité de l'entreprise, qui passe par

- sa bonne santé financière ;
- une croissance soutenable ;
- une bonne image de marque et une forte notoriété.

d) Les modalités de l'harmonie

- Le contrôle :

Mise en place de structures de contrôle et de surveillance pour limiter le risque d'opportunisme. Dans le cas de la relation propriétaire/manager au sein de la S.A, cela peut prendre la forme d'un directoire et d'un conseil de surveillance indépendants ou bien encore la mise en place de procédures d'information fréquentes, précises et détaillées, tels que des rapports d'activité pluriannuels, la pratique du reporting.

- La conciliation des intérêts entre actionnaires et dirigeants :

Dans les sociétés capitalistes par actions, qui sont la forme dominante, la participation des dirigeants au capital de l'entreprise permet de les rapprocher des objectifs des actionnaires. Plusieurs formules ont été ainsi développées :

- intéressement salarial, pour récompenser la performance collective ;
- participation aux bénéfices (redistribution d'une partie du bénéfice aux salariés) ;
- attribution de stock-options aux cadres dirigeants, qui les incite à faire progresser la valeur boursière de la société (plus la valeur de l'action monte, et plus ils gagnent d'argent) ;
- attribution gratuite d'actions de la société, qui constituent une partie de leur rémunération ;
- possibilité de souscription à des actions à tarif préférentiel lors d'une augmentation de capital.

Le résultat, ce sont des dirigeants qui vont adopter les intérêts des actionnaires, puisqu'ils en deviennent eux-mêmes.

Conclusion

Nous avons vu que la cohabitation entre actionnaires et dirigeants est inévitable et nécessaire au sein des entreprises. Tant qu'il y avait confusion entre actionnaires et dirigeants (capitalisme familial où les dirigeants, souvent fondateurs ou descendants des fondateurs, étaient les propriétaires de la société), les conflits d'intérêts étaient limités.

C'est l'introduction du capital investissement qui a éloigné les positions des actionnaires et des dirigeants. Ce dernier se traduit par une injection de fonds dans une société et par l'entrée de fonds d'investissement au capital de sociétés qui ont besoin de capitaux propres pour assurer leur développement et pour faire face à la concurrence.

Les conflits entre actionnaires-investisseurs et dirigeants apparaissent alors comme inévitables, puisque par définition leurs intérêts divergent et les rapports de force sont inégaux. L'entreprise pâtira de ces conflits, ce qui aura une répercussion négative sur ces deux parties prenantes.

Comment éviter ce conflit pour le bien de tous ? Il faut alors rapprocher les points de vue, en transformant les dirigeants en actionnaires (participation), et inversement les investisseurs en managers, c'est-à-dire qu'il faut les contraindre à prendre en compte l'intérêt de l'entreprise elle-même, ce qui conduit à une gouvernance partenariale.

RÉUSSISSEZ VOTRE FORMATION AVEC COMPTALIA

L'école de référence des filières Comptabilité-Finance et Gestion, **vous forme en ligne** pour obtenir un diplôme, un titre professionnel reconnu et pour développer vos compétences.

DCG

Le diplôme d'État de référence en Comptabilité et Gestion, de niveau Licence.



DSCG

Niveau Master de la filière Expertise-Comptable et passage obligatoire pour tout Expert-Comptable.



BACHELOR COMPTABILITÉ FINANCE D'ENTREPRISE

Il débouche sur le titre professionnel Collaborateur Comptable et Financier de niveau II (BAC+3). En 9 à 18 mois.



À DÉCOUVRIR AUSSI

Bachelor Social-Paie, Bachelor Ressources Humaines, MBA Ressources Humaines, MBA Comptabilité et Finance d'entreprise...

FORMATION EN LIGNE - INSCRIPTIONS TOUTE L'ANNÉE

DEMANDEZ NOTRE CATALOGUE
AU 01 74 888 000