



comptalia

1<sup>ÈRE</sup> ÉCOLE EN LIGNE  
DES FORMATIONS  
COMPTABLES

Comptabilité-Finance,  
Gestion,  
Ressources Humaines  
et Juridique

CONSULTEZ GRATUITEMENT

LES CORRIGÉS  
**DCG 2019**

sur [www.comptalia.com](http://www.comptalia.com)



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

CORRIGÉ INDICATIF

# 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**

# **SESSION 2019**

## **UE 7 – MANAGEMENT**

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

# SESSION 2019

## UE 7 – MANAGEMENT

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

Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT** et constituerait une fraude.

Document remis au candidat : **le sujet comporte 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9.**

**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*

	<b>Page</b>
<b>Page de garde</b>	<b>1</b>
<b>DOSSIER 1 - Étude d'une situation pratique (12 points)</b>	<b>3</b>
<b>DOSSIER 2 – Développement structuré (8 points)</b>	<b>3</b>
<b>Le sujet comporte les annexes suivantes :</b>	
<b>DOSSIER 1</b>	
<b>Annexe 1</b> – CELNAT : le spécialiste des céréales Bio depuis 1979	<b>4</b>
<b>Annexe 2</b> – Chiffres clés de l'entreprise CELNAT	<b>4</b>
<b>Annexe 3</b> – Présentation et historique de CELNAT	<b>5</b>
<b>Annexe 4</b> – CELNAT met en avant ses flocons biologiques comme ingrédients	<b>6</b>
<b>Annexe 5</b> – CELNAT vendue 25,5 millions à PANZANI	<b>7</b>
<b>Annexe 6</b> – Le groupe EBRO vient d'annoncer le rachat de CELNAT	<b>8</b>
<b>Annexe 7</b> – SLOW FOOD : des universitaires italiens en immersion chez CELNAT	<b>9</b>

### **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 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 DE SITUATIONS PRATIQUES

Transformateur Bio depuis 1979, CELNAT perpétue un savoir-faire familial de meunerie\* remontant à cinq générations. Exclusivement en Bio depuis ses débuts, CELNAT privilégie l'approvisionnement en local et en France auprès des agriculteurs Bio dans un esprit de partenariat à long terme.

*\*Usine où l'on transforme les grains de céréales en farine.*

**À l'aide de vos connaissances, tant théoriques que factuelles, et des annexes 1 à 7, répondez aux questions suivantes :**

- 1. Après avoir défini la notion de « stratégie générique » au sens de Porter, vous expliquerez la stratégie choisie par l'entreprise CELNAT.**
- 2. Montrez comment les différents éléments de la démarche qualité mise en œuvre par CELNAT appuient sa stratégie générique.**
- 3. Définissez la modalité de croissance choisie par EBROFOODS lors du rachat de CELNAT. Justifiez ce choix du point de vue de chacune des deux entreprises.**
- 4. Proposez une typologie des décisions prises dans les entreprises. Caractérisez le niveau de décision correspondant au rachat de CELNAT par EBRO FOOD en justifiant votre réponse.**
- 5. Rappelez en quoi consiste la gouvernance, expliquez comment elle évolue suite au rachat de CELNAT par EBRO FOOD.**
- 6. Après avoir défini le concept de pouvoir, mettez en évidence les sources de pouvoir sur lesquelles Jérôme Celle s'appuie.**

### DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

À partir de vos connaissances, vous répondrez à la question suivante sous la forme d'un développement structuré :

**Travail en groupe et motivation au travail.**

**Annexe 1****CELNAT : LE SPÉCIALISTE DES CÉRÉALES BIO DEPUIS 1979**

Entreprise pionnière de la transformation de céréales Bio depuis 1979, CELNAT possède un savoir-faire meunier remontant au 19<sup>ème</sup> siècle. Implantée au sud de l'Auvergne, dans le département de la Haute-Loire et proche de la ville du Puy-en-Velay, CELNAT bénéficie d'un environnement naturel préservé.

En 1970, Robert Celle, 4<sup>ème</sup> génération, en charge du développement commercial de la minoterie\*, assiste à la mutation productiviste de la boulangerie et de l'agriculture. Il prend de plus en plus conscience de l'intérêt écologique et économique de l'agriculture biologique naissante.

En 1979, il décide de fonder CELNAT. Faisant partie des entrepreneurs Bio de la première heure, Robert Celle participe à l'élaboration des premiers cahiers des charges de l'industrie de transformation des produits Bio.

En 1993, création du « Service Qualité » de CELNAT, qui n'a cessé d'accroître ses compétences dans la maîtrise des risques spécifiques aux métiers des grains, développant un véritable savoir-faire dans la sélection et le contrôle des matières premières et ingrédients Bio. Un Service Maintenance interne veille sur les lignes de production avec toute la rigueur qui s'impose dans des ateliers de transformation alimentaire.

En 2016, 37 ans après sa création, l'entreprise CELNAT s'ouvre à une nouvelle phase de croissance en rejoignant le groupe espagnol EBROFOODS, à travers la création de sa filiale ALIMENTATION SANTÉ.

Cette intégration concrétise le souhait de la famille Celle d'offrir à CELNAT un futur ambitieux et pérenne. Il reflète également la volonté pour le Groupe EBRO de se renforcer dans les métiers d'avenir de l'alimentation et d'apporter sa contribution au développement de la Bio.

La famille Celle, fondatrice et propriétaire historique de la société CELNAT, continue à diriger l'entreprise. L'identité, la culture et l'engagement 100 % Bio de CELNAT sont intégralement préservés, s'appuyant sur son équipe experte et toujours aussi engagée.

CELNAT, en tant que marque, maintiendra sa démarche de qualité et de distribution sélective en circuit spécialisé.

*\* Une minoterie est un établissement industriel qui transforme les céréales, et notamment le blé, en farine. Le terme désigne par extension l'industrie et commerce de la mouture des grains.*

Source : <http://www.groupe-panzani.fr/CELNAT/>

**Annexe 2****CHIFFRES CLÉS DE L'ENTREPRISE CELNAT**

Sur l'année 2017 CELNAT réalise un chiffre d'affaires de 22 613 000 €.

Effectif 2017 : 66 salariés.

CELNAT exporte vers la Suisse, la Russie, le Japon ou encore le Maghreb.

**Dirigeants de CELNAT**

- CEVOZ-GOYAT Marjolaine Denise Clémence : présidente
- CELLE Jérôme Louis : directeur général

**Annexe 3****PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DE CELNAT****QUI SOMMES-NOUS ?**

CELNAT développe un solide savoir-faire meunier depuis 1834. En effet la minoterie CELLE fait partie des premières minoteries industrielles de la région du Velay, elle est spécialisée dans la fabrication de farines de blé et seigle à partir de céréales locales, ce qui ne l'a pas empêchée d'innover notamment dans la technologie du « floconnage » (flocons d'avoine et autres céréales et légumineuses).

Un enracinement local

Implantée au sud de l'Auvergne depuis toujours, dans le département de la Haute-Loire et proche de la ville du Puy-en-Velay, CELNAT bénéficie d'un environnement naturel préservé. Le climat frais et sec de notre région de hauts plateaux est idéal pour la conservation des céréales. Nous assurons un débouché grandissant aux agriculteurs Biologiques de notre région de montagne en favorisant un partenariat de proximité.

Une distribution sélective

La marque CELNAT est distribuée exclusivement en magasins spécialisés Bio, selon une charte et dans une démarche de respect pour les producteurs et consommateurs.

Le choix exclusif du Bio et de la qualité

CELNAT a construit un véritable savoir-faire dans la sélection et le contrôle des matières premières et ingrédients Bio.

Le recours à des filières directes de producteurs

Depuis toujours, CELNAT privilégie les approvisionnements directs et opère la sélection des meilleurs lots de matières auprès de producteurs BIO dans une relation de partenariat à long terme.

Les produits commercialisés

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| - Céréales en grains.                   | - Produits japonais.            |
| - Légumineuses et graines oléagineuses. | - Soupes.                       |
| - Graines germées.                      | - Galettines.                   |
| - Aides culinaires.                     | - Ustensiles.                   |
| - Riz.                                  | - Crème de céréales et Fécules. |
| - Farines.                              | - Flocons précuits ou toastés.  |
| - Müesli et céréales du petit déjeuner. | - Boulgours de céréales.        |

**□ NOTRE DÉMARCHE QUALITÉ**

L'obtention d'une qualité optimale implique la sélection des meilleures matières premières, des équipements spécifiques et de nombreuses étapes pour chaque céréale. Ainsi, l'ensemble de notre démarche qualité a pour but d'assurer le meilleur rapport qualité/prix.

Les garanties sur la qualité

La recherche de la qualité, guidée par le respect du consommateur et de l'environnement, est inscrite dans les principes fondateurs de CELNAT dès sa création en 1979.

Les produits issus de l'Agriculture biologique transformés ou sélectionnés par CELNAT bénéficient du label AB\* et sont certifiés par Écocert.

#### Plan de contrôle de matières premières

Chaque lot de matière première est ainsi analysé à réception. Le contrôle s'opère en trois étapes :

- échantillonnage,
- analyses (Labo Externe),
- contrôles Internes (Labo CELNAT).

\* *La marque AB est la propriété exclusive du Ministère chargé de l'Agriculture.*

Ce signe de qualité biologique garantit que le produit a été cultivé ou transformé conformément au règlement européen sous le contrôle d'un organisme certificateur agréé et que le suivi de sa traçabilité est assuré. Le logo européen Bio garantit le respect de la réglementation européenne pour la production Biologique et a pour objectif de permettre aux consommateurs d'identifier, les produits contenant au minimum 95 % d'ingrédients Bio (hors eau et sel), la part restante n'étant pas disponible en Bio et expressément autorisée par le règlement d'application Bio.

Source : [www.CELNAT.fr](http://www.CELNAT.fr)

### **Annexe 4**

#### **CELNAT MET EN AVANT SES FLOCONS BIOLOGIQUES COMME INGRÉDIENT**

En complément de ses gammes de farines de panification et autres farines spéciales, CELNAT se positionne comme fournisseur de flocons de céréales premium. C'est ce que l'entreprise auvergnate présentait au salon Européen, partageant son espace avec les autres gammes d'ingrédients du groupe Panzani, Expert Gold et Herba Ingrédients.

Mais CELNAT a poussé son expertise du floconnage il y a quelques années déjà, pour développer le marché des flocons de légumineuses.

En 2013, l'entreprise pionnière dans le floconnage Bio avait investi dans une nouvelle usine dédiée à un procédé de floconnage à la pointe de la technologie. « Cela a permis d'aller encore plus loin dans la qualité de nos flocons qui présentent des avantages à la fois nutritionnels et pratiques », explique Charlène Chazot, responsable Marketing de CELNAT. En effet, ces flocons reflètent la qualité nutritionnelle des céréales complètes et sont faciles à mettre en œuvre. Le champ d'application est donc très large de la boulangerie/pâtisserie aux soupes en passant par les similis carnés pour lesquels ils contribuent à la texture. Les flocons de légumineuses sont en particulier très appréciés dans les farces, les galettes végétales et autres spécialités Vegan.

Pour CELNAT, la maîtrise de la qualité ne passe pas seulement par le process. La sélection rigoureuse des matières premières est aussi primordiale. « Nos approvisionnements se font en priorité en direct auprès des producteurs français », précise Charlène Chazot. CELNAT réalise également systématiquement des analyses qualité sur les résidus pesticides.

L'expertise de CELNAT au niveau de la traçabilité, de la gestion de la qualité et de son procédé de fabrication en fait un acteur incontournable sur le marché des flocons Bio.

Source : <https://ingreBio.fr/2018/02/15/CELNAT-met-en-avant-flocons-Biologiques-ingredient/février 2018>



**Annexe 5****CELNAT VENDUE 25,5 MILLIONS À PANZANI**

La société familiale CELNAT, créée en 1979 et basée à Saint-Germain-Laprade, a été vendue pour 25,5 millions d'euros à un groupe espagnol.

Entretien, sans tabou, avec Jérôme Celle, confirmé dans ses fonctions de directeur général par le nouvel actionnaire.

**Qui est l'acquéreur de l'entreprise CELNAT ?** Elle a été cédée vendredi à EBROFOODS, un groupe espagnol dont le siège est à Madrid. C'est le numéro 1 mondial du riz et numéro 2 mondial des pâtes. En France, il est plus connu du grand public par les marques qu'il détient : PANZANI, LUSTUCRU et TAUREAU AILÉ.

**Pourquoi avoir vendu cette société familiale ?** CELNAT est une entreprise qui avait atteint aujourd'hui un niveau de valeur assez élevé, valeur qui réside dans l'usine, le savoir-faire et le potentiel de la marque sur un marché du Bio en plein développement. L'entreprise était détenue par beaucoup d'actionnaires familiaux. En tant que dirigeant, j'en détenais une part limitée et si, avec mon frère Mathieu, on avait voulu reprendre à notre compte CELNAT, il aurait fallu emprunter beaucoup d'argent, ne pas le mettre dans le développement de l'entreprise pour pouvoir assurer cette succession. Et puis les actionnaires familiaux ont préféré que l'on s'oriente vers une cession à un groupe, car cela permettait aux membres de la famille qui ne sont pas dans l'entreprise de réaliser leur patrimoine. Pour mon père et mon oncle, les fondateurs, CELNAT représentait largement leur principal patrimoine. C'est classique dans toutes les entreprises familiales qui ont de la valeur.

**Vous n'étiez pas favorable ?** J'étais profondément dans le désir d'assurer à CELNAT une continuité familiale et indépendante, mais n'ayant pas le soutien du reste de la famille, ce qui peut tout à fait se comprendre, il a fallu avec mon frère changer notre fusil d'épaule. On a été réalistes, on a considéré la cession à un groupe comme un événement positif à condition de choisir le bon groupe. CELNAT a des spécificités extrêmement fortes, il fallait préserver ces valeurs. On est des pionniers de la Bio, l'usine est 100 % Bio, on a un positionnement qualité premium reconnu par les consommateurs, et une exigence qualité de rigueur sur les garanties et la fiabilité de nos produits Bio, avec recherche systématique de résidus. La marque CELNAT est également réservée en distribution exclusive sélective aux magasins spécialisés et Bio. Elle n'ira pas en grande distribution, ce n'est pas sa vocation. Tous les membres de la famille ont mis, en premier, avant le prix de cession, le choix d'un groupe qui préserve cette identité et ces valeurs.

**Allez-vous rester dans l'effectif ?** Le groupe EBRO considérant que, jusque-là, CELNAT avait bien fait son travail, m'a confirmé dans mes fonctions de directeur général. C'est une marque de confiance qui me touche et qui m'engage et c'est important pour nos clients que la direction reste la même et l'équipe expérimentée et motivée aussi. On a un savoir-faire industriel, bien sûr, mais aussi un savoir-faire dans la sélection des matières premières, dans la relation avec les agriculteurs producteurs.

**Quelles assurances avez-vous sur le maintien des emplois ?** Ma parole n'engage que moi, je ne peux pas parler à la place des actionnaires du groupe EBRO, mais à l'instant (mercredi), il y avait le président du groupe avec le dirigeant de PANZANI, et la stratégie est claire : conserver le même cap à CELNAT que si la famille avait continué. Donc non seulement il n'y a pas de suppressions d'effectifs prévues (64 CDI sur le site de Saint-Germain-Laprade), mais dans le cours normal des choses, cette cession va permettre à CELNAT de se développer plus vite et plus fort que ce que l'on aurait pu faire avec mon frère.

**Votre croissance va se poursuivre ?** Oui, c'est clair et je reste totalement mobilisé sur le projet avec un partenaire mondial qui va nous tirer vers le haut. Il va y avoir un échange de bons procédés : ils vont nous aider à grandir et nous professionnaliser et, nous, on va aider à mieux prendre en compte, dans tout l'univers du groupe, les questions d'écologie, de développement durable, de Bio, de nutrition.

**La marque CELNAT va-t-elle perdurer ?** Cela fait partie des choses qui ont été signées dans l'accord de cession, le maintien de la marque premium sur son circuit spécialisé.

**Quel est le montant de la vente ?** Il est obligatoire de publier les chiffres et je suis favorable à la transparence, l'argent n'est pas tabou, l'argent n'est pas sale, c'est quelque chose de nécessaire dans la vie économique. Ce qui est mal, c'est de mal le gagner, de l'entasser et de ne pas s'en servir. Le chiffre qui a été officiellement communiqué est de 25,5 millions d'euros. On a perçu un peu moins que cela, car il faut déduire les dettes nettes. Mais, vous savez, 25 millions pour une entreprise comme CELNAT qui représente 37 ans d'efforts, d'investissement continu, la famille n'ayant pas versé de dividendes depuis si longtemps... On aurait pu la vendre plus cher, il y avait un groupe américain, un groupe japonais, de multiples possibilités, mais notre volonté était de sélectionner un partenaire pour pérenniser.

Julien Bonnefoy 06/09/2016

Source : <https://www.lamontagne.fr/saint-germain>

## Annexe 6

### **LE GROUPE EBRO VIENT D'ANNONCER LE RACHAT DE CELNAT**

Objectif du groupe EBRO, qui détient les marques telles que LUSTUCRU, TAUREAU AILÉ et PANZANI : se développer sur le marché des produits sains et naturels. Ainsi, à travers sa filiale Alimentation Santé, il vient d'annoncer l'acquisition de 100 % des actions de CELNAT, pionnier de l'alimentation Bio en France, et un des plus importants fabricants de céréales Bio. Le montant de l'acquisition s'élève à 25,5 millions d'euros. CELNAT réalise un chiffre d'affaires de 22 millions d'euros et effectue 95 % de ses ventes dans les réseaux Bio spécialisés. La famille Celle, fondatrice et propriétaire du groupe, continuera de diriger l'entité.

Avec cet achat, EBRO, très présent à l'étranger, compte accélérer la croissance de CELNAT, tant en France qu'à l'international. Une division indépendante des autres métiers d'EBRO, Alimentation Santé, a été créée, à laquelle CELNAT est rattachée. Ce qui permettra de greffer d'autres entreprises spécialisées dans le Bio autour de l'expertise de CELNAT.

HAREL Camille, 29/01/2016

Source : <https://www.lsa-conso.fr/le-groupe-EBRO-panzani-rachete-le-pionnier-de-l-alimentation-Bio-en-France-CELNAT-exclu-lsa,230577>

France-CELNAT-exclu-lsa,230577

**Annexe 7****SLOW FOOD : DES UNIVERSITAIRES ITALIENS EN IMMERSION CHEZ CELNAT****Jérôme Celle a ouvert les portes de l'entreprise pionnière de la transformation de céréales Bio depuis 1979, aux étudiants en sciences gastronomiques venus d'Italie.**

Certains foulait le sol français pour la première fois. Une première expérience du territoire qu'ils ont faite à travers la découverte des produits du terroir et de la gastronomie. Un angle précis en lien direct avec leur formation universitaire. Car ces jeunes gens viennent tout droit de l'Université des sciences gastronomiques située à Pollenzo, en Italie et fondée par Carlo Petrini, l'initiateur du mouvement Slow Food créé en opposition directe au Fast Food.

**La Haute-Loire et ses produits**

Le temps d'une semaine, ces universitaires ont sillonné l'Auvergne. Mercredi 18 avril 2018, c'est dans la cité vellave qu'ils se sont accordés une halte, accueillis par Jean-Pierre Marcon, président du Conseil départemental de la Haute-Loire et Claire Souveton, présidente du Comité de promotion des produits du terroir ; pour découvrir nos produits et notamment nos fameuses lentilles vertes AOC du Puy-en-Velay. Leur programme était plutôt chargé. Après une visite de la ferme Pays de Vergezac, leur bus s'est arrêté à Saint-Germain-Laprade, sur le parking de l'entreprise CELNAT, spécialisée dans la transformation de céréales et autres graines Bio.

Jérôme Celle, directeur général de CELNAT, a rappelé l'histoire de cette entreprise familiale créée en 1979, et donc pionnière du Bio, son savoir-faire ainsi que ses compétences notamment en termes de contrôle de qualité. Une intervention fréquemment interrompue par l'intérêt des universitaires. Un intérêt tel qu'ils ont pianoté sur leur téléphone, interrogeant « Wikipédia » sur le développement de CELNAT. La question sur le rachat de l'entreprise familiale par EBROFOODS, un groupe international espagnol, n'a pas tardé à être posée. Très à l'aise sur le sujet, Jérôme Celle a rassuré son auditoire quant à la préservation d'une philosophie identique à celle d'autrefois. « Nos valeurs restent les mêmes. Toutefois, cette entrée dans un grand groupe a permis de nous renforcer dans nos points faibles, c'est-à-dire un manque de structures commerciales et marketing. »

MARIN Stéphanie, 19/04/2018

Source : <http://www.zoomdici.fr/actualite/>

## Correction

### 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.

## **DOSSIER 1 - ÉTUDE DE SITUATIONS PRATIQUES**

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

### Définition

Les choix stratégiques de l'entreprise sont déterminés à la fois :

- au niveau global de l'entreprise (stratégie corporate) (**stratégie globale** ou **stratégie de développement**) ;
- qu'au niveau de chacun de ses domaines d'activités stratégiques (**stratégie business**) qualifiées aussi de **stratégies génériques**.

**Le choix d'une stratégie générique consiste à définir une stratégie que l'entreprise peut mettre en œuvre pour construire un avantage concurrentiel durable sur le segment stratégique considéré (DAS).**

Pour M. Porter, l'entreprise a le choix entre trois stratégies pour chaque domaine d'activités stratégique (DAS) :

- **Stratégie de domination globale par les coûts** : proposer une offre similaire à celle de ses concurrents, généralement commercialisée à moindre prix grâce à des coûts mieux maîtrisés.
- **Stratégie de différenciation** : proposer une offre différente de celle de ses concurrents et plus créatrice de valeur pour ses clients, généralement commercialisée à un tarif supérieur grâce par exemple à une avance technologique, une meilleure qualité, un délai de livraison plus rapide ...
- **Stratégie de focalisation** (concentration fondée sur des coûts réduits ou stratégie de concentration fondée sur la différenciation) : proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.

### Identification et justification de la stratégie générique

CELNAT met en œuvre une **stratégie de différenciation**. Les justifications peuvent être les suivantes :

- Robert Celle fait partie des entrepreneurs Bio de la première heure et son entreprise propose des produits de grande qualité (aspects nutritionnels et pratiques) et certifiés AB.
- Au travers des partenariats de proximité, le mode d'approvisionnement est respectueux de l'environnement et assure un débouché plus important aux agriculteurs Biologiques de la région, ceux qui fabriquent les farines de blé et seigle à partir de céréales locales. CELNAT privilégie avec ces agriculteurs Bio un partenariat à long terme.

- L'entreprise a fait le choix d'une distribution sélective en magasin Bio (annexe 2) en toute cohérence avec l'image qu'elle souhaite véhiculer.
- Ses produits résultent de procédés de fabrication innovants qui en améliorent encore la qualité (procédé de floconnage à la pointe de la technologie : un grain de céréale est simplement cuit à la vapeur et aplati sans adjonction supplémentaire).

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

### **Définitions :**

**La qualité d'un produit est définie par l'AFNOR comme son "aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs".**

Par ailleurs, la qualité s'intéresse soit à un bien ou un service, soit à une activité, soit à un processus, voire à l'ensemble d'une organisation (Total Quality Management, TQM). La démarche de qualité totale s'inscrit dans une volonté de satisfaire toutes les parties prenantes.

En lien avec cette démarche qualité, l'entreprise doit entamer une démarche de certification qui est une procédure nécessaire pour qu'elle fasse reconnaître par un tiers (organisme public ou privé, national ou international) la conformité d'un produit, d'un système (processus de production par exemple), d'un service, à des exigences fixées par référentiel. Cette reconnaissance de conformité est assurée par un écrit.

### **Les éléments de la démarche qualité de CELNAT :**

La démarche qualité est présente dans les gènes de l'entreprise depuis son origine. Un « Service Qualité » a été introduit en 1993.

- **L'approvisionnement** en matières premières (céréales locales) fait l'objet d'une sélection et d'un contrôle rigoureux : échantillonnage, analyses via un laboratoire externe à l'entreprise et des contrôles internes de la part de CELNAT. Les produits qui sont issus de l'Agriculture biologique et transformés ou sélectionnés par CELNAT bénéficient du label AB (logo européen bio) et sont certifiés par un organisme certificateur (Écocert).
- Au niveau de la **production**, CELNAT a innové dans le floconnage BIO afin d'améliorer les qualités de ses produits.
- La marque CELNAT est **distribuée** exclusivement en magasins spécialisés Bio, dans le cadre de partenariats pérennes.

### **Lien avec la stratégie générique de différenciation**

La stratégie de différenciation conduit CELNAT ainsi à analyser et à optimiser le fonctionnement de chaque étape de sa chaîne de valeur (**approvisionnement, achat, production, distribution**) afin d'identifier les fonctions susceptibles de créer cette valeur supplémentaire chez le client et de la lui communiquer. La qualité est donc un processus qui s'étend à toutes les fonctions de l'entreprise.

La démarche qualité menée par CELNAT permet, en toute cohérence avec sa stratégie, de différencier l'offre globale (produit, distribution ...) auprès des clients. La différenciation repose ici sur la proposition d'une offre « objectivement » différente par rapport à l'offre de référence au travers de la qualité et du caractère respectueux de l'environnement naturel.

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

#### **Définition de la modalité de croissance**

La modalité de croissance désigne la manœuvre retenue par l'entreprise pour mettre en œuvre ses axes de croissance.

- La croissance **interne** consiste pour l'entreprise à s'appuyer, de manière autonome, sur ses ressources et compétences pour mettre en œuvre ses choix de croissance.
- La croissance **externe** consiste à se développer par acquisition en totalité ou en partie d'une autre entreprise concurrente ou complémentaire - en vue d'augmenter rapidement son volume d'activité de tout ou partie d'entreprises.
- La croissance **conjointe** consiste pour l'entreprise à coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises, tout en restant juridiquement indépendante.

#### **Justification du choix de croissance externe :**

EBRO FOODS, numéro 1 mondial du riz et numéro 2 des pâtes, a acquis 100 % des actions de CELNAT pour un montant de 25,5 millions d'euros. Aujourd'hui, CELNAT est rattachée à une division « Alimentation et santé » indépendante des autres métiers.

Ce rachat de CELNAT par le groupe EBRO est jugé favorable pour les deux entreprises.

#### **Ainsi, ce rachat permettra à EBRO FOODS :**

- d'acquérir des savoir-faire dans les métiers du Bio que l'entreprise ne possède pas et de pouvoir ainsi rapidement se positionner sur ce nouveau segment de marché (nouvelles opportunités de croissance).
- d'acquérir une marque reconnue, qui constitue un facteur clé de succès dans le secteur de l'alimentation Bio en circuit sélectif spécialisé.
- de développer des synergies potentielles avec les activités de production de riz ou de légumineuses ;

#### **Pour CELNAT, cette opération doit permettre à l'entreprise :**

- de « **grandir** et de se **professionnaliser** » : J. Celle pense que le fait d'intégrer le groupe lui permettra de faire face à son point faible qui est le manque de structures commerciales et marketing. Or, pour qu'une stratégie de différenciation soit pleinement efficace, l'entreprise doit travailler cet axe « marketing » non seulement pour identifier les éléments de son offre qui peuvent être réellement valorisés par le client, mais aussi de maximiser la perception par le client de cette valorisation.
- d'évincer la **problématique de la succession** en tant qu'entreprise familiale indépendante (Jérôme Celle ne détenait qu'une part limitée des actions et aurait dû avec son frère Mathieu énormément emprunter pour assurer la succession au détriment du développement de l'entreprise) ;
- d'augmenter ses débouchés à l'international (stratégie **d'internationalisation**).

**4. Proposez une typologie des décisions prises dans les entreprises. Caractérissez le niveau de décision correspondant au rachat de CELNAT par EBRO FOOD en justifiant votre réponse.**

**Typologie de décision :**

**La décision doit être considérée comme un processus, dont le résultat final est un choix en situation d'incertitude.**

Deux typologies principales peuvent être mobilisées : celle **de Simon** ou celle **d'Ansoff**.

**- Herbert Simon distingue :**

- Les **décisions programmables** (ex : processus de traitement des commandes). Avec les systèmes informatiques, ces décisions sont de plus en plus programmées et exécutées automatiquement.
- Les **décisions non programmables** : à l'inverse, lorsque les paramètres de la décision sont nombreux ou qualitatifs, il est pratiquement impossible de les soumettre à un algorithme de traitement prédéterminé. Ces décisions, souvent imprévisibles, mais néanmoins fréquentes. Parmi les décisions non programmables, deux cas de figure doivent être distingués :
  - Les **décisions structurées** : il s'agit de décisions dont les principaux paramètres sont à peu près identifiables. S'il est difficile de recourir à une procédure standard de résolution (à cause de leur caractère non répétitif), le décideur peut néanmoins faire appel à des techniques d'aide à la décision qui éclaireront son jugement (ex : règles de rémunération des salariés).
  - Les **décisions faiblement structurées** (ou **non structurées**) : les paramètres à prendre en compte sont multiples et complexes. Le décideur doit se fier à sa capacité de jugement, à son expérience et parfois à son intuition (ex : pénétration de marchés étrangers).

**- Igor Ansoff distingue les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles selon l'objet de la décision :**

- la **décision stratégique** concerne les relations de l'entreprise avec le milieu (source d'opportunités et de menaces), et porte essentiellement sur les choix de marchés et de produits afin d'obtenir une "adaptation de la firme à son milieu" ; ces décisions engagent l'entreprise pour le long terme et présentent un degré d'incertitude élevé.
- la **décision tactique** est relative à la gestion des ressources : acquisition, organisation et développement des ressources. Ces décisions qui impactent le moyen terme sont prises par les managers et les gestionnaires. Le degré d'incertitude lié à ces décisions est variable.
- la **décision opérationnelle** porte sur l'exploitation quotidienne, donc sur le court terme (établissement des "plannings", des budgets, gestion des stocks). Elle a pour objet de rendre le processus de transformation des ressources le plus efficace possible. Leur degré d'incertitude est considéré comme faible.

**Caractérisation de la décision de rachat**

En adoptant la typologie d'Ansoff, le rachat de CELNAT relève clairement **du niveau stratégique** :

- Cette décision a été prise par le président du groupe EBRO FOODS avec le dirigeant de Panzani.
- Elle concerne le développement à long terme du groupe EBRO FOODS, avec le choix d'une stratégie de diversification dans le secteur de l'alimentaire Bio ;
- C'est une décision risquée, car le groupe EBRO FOODS fait le pari de se positionner sur une distribution sélective de produits Bio dans des magasins spécialisés s'éloignant ainsi de la distribution dans les GMS pour ses autres produits.

Si nous adoptons la typologie de SIMON, il convient d'évoquer une **décision non programmable faiblement structurée**.

En effet ce rachat est une opération peu fréquente qui suppose des coûts de transaction importants en raison de la complexité des montages financiers, juridiques, sociales... complexes qui doivent être envisagées au cas par cas.

5.  
6. **Rappelez en quoi consiste la gouvernance, expliquez comment elle évolue suite au rachat de CELNAT par EBRO FOOD.**

#### **Définition de gouvernance :**

- La **gouvernance d'entreprise** est un ensemble de règles, de processus, d'organes qu'une entreprise décide d'adopter pour équilibrer les pouvoirs entre la direction, les actionnaires, le management, les salariés et plus généralement entre toutes les parties prenantes. Elle fournit aussi un cadre pour surveiller les actions stratégiques menées, la définition et la bonne utilisation des moyens pour un niveau de performance attendu.

On peut dissocier la gouvernance actionnariale (shareholder) de la gouvernance dite partenariale (stakeholder).

- La gouvernance **actionnariale** permet aux actionnaires de contrôler l'activité des dirigeants et d'avoir une vision précise des stratégies et des rémunérations. Elle a pour objectif la maximisation de la richesse des actionnaires.

- La gouvernance **partenariale** englobe les relations avec l'ensemble des parties prenantes. Elle a pour objectif la création de valeur à long terme en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

#### **Analyse de l'évolution de la gouvernance :**

CELNAT est une **entreprise familiale** dont le capital est détenu par les membres de la famille CELNAT). Actionnaires et dirigeants sont confondus.

Ce 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. Avoir une vision à long terme permet aussi des investissements qui correspondent plus à des préoccupations sociales qu'économiques, ainsi que nous pouvons le percevoir au travers de l'exemple de CELNAT. 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.

La gestion d'une entreprise familiale vise essentiellement à prévoir la façon dont la génération suivante prend la relève ou si de nouveaux membres de la famille sont intégrés à la conduite des affaires. Dans le cas de CELNAT, la succession n'aurait pas pu être assurée par Jérôme Celle qu'au prix d'un emprunt conséquent pour racheter les titres des actionnaires familiaux, autant de ressources financières non orientées vers le développement de l'entreprise.

Ceci a justifié le choix des actionnaires d'une cession au groupe EBRO qui a repris CELNAT pour en faire une division autonome de sa filiale « Alimentation santé ». D'où le passage à une gouvernance managériale avec dissociation de la direction (Jérôme Celle est maintenu dans ses fonctions de directeur général et dispose même de pouvoirs étendus) et de la propriété.

La question qui se pose peut-être la suivante : CELNAT ne va-t-il pas basculer d'un mode de gouvernance partenariale vers un mode de gouvernance actionnariale malgré l'attachement de J. Celle au premier mode de gouvernance ?



**7. Après avoir défini le concept de pouvoir, mettez en évidence les sources de pouvoir sur lesquelles Jérôme Celle s'appuie.**
**Définition du pouvoir :**

Weber opère une distinction fondamentale entre **autorité (pouvoir légitime)** et **pouvoir (aptitude à forcer l'obéissance)**.

Le pouvoir repose seulement sur la force, tandis que l'autorité est un pouvoir légitime, fondé, auquel on fait confiance.

**Typologie des sources de pouvoir**

Auteurs	Sources du pouvoir	Justification des sources de pouvoir
<b>M. WEBER</b>	<p><b>Typologie des organisations en fonction de leur structure d'autorité :</b></p> <p><b>L'autorité charismatique</b> est fondée sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire qualités personnelles extraordinaires. Les membres ont une croyance en les capacités de leur dirigeant qui assure le fonctionnement de l'organisation en laissant au leader une autorité illimitée.</p> <p><b>L'autorité traditionnelle</b> (statutaire) est fondée sur les précédents et les usages.</p> <p><b>L'autorité rationnelle légale</b> (bureaucratique) est légitimée par l'existence de critères objectifs et fondée sur des compétences vérifiées (diplôme par exemple). L'exercice du pouvoir est encadré par l'existence de règles écrites.</p>	<p><b>Autorité traditionnelle :</b> J. Celle est membre de la société familiale dont la direction se transmet de père en fils ;</p> <p><b>Autorité rationnelle légale :</b> le groupe EBRO FOODS le confirme à la tête de la société dans son mandat de Directeur général.</p>
<b>M. CROZIER</b>	<p>Il existe quatre sources de pouvoir dans l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <b>possession d'une compétence</b> difficilement remplaçable (pouvoir et autorité légitimes la maîtrise d'un savoir ou d'un savoir-faire)</li> <li>- la <b>maîtrise des relations avec l'environnement</b> (capital relationnel étendu)</li> <li>- <b>l'implication dans les réseaux de communication</b> (accès à l'information comme source de pouvoir de plus en plus importante)</li> <li>- <b>la maîtrise des règles organisationnelles</b> (celui qui connaît le mieux les règles du jeu concernant l'accès au pouvoir a toutes les chances d'être le gagnant)</li> </ul>	<p>Jérôme Celle s'appuie sur plusieurs sources de pouvoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>le pouvoir lié à la compétence ;</b></li> <li>- <b>la maîtrise des relations avec l'environnement :</b> relations avec les universités, partenariats étroits avec les agriculteurs Bio, etc.</li> </ul>

## DOSSIER 2 - SITUATIONS PRATIQUES

### Travail en groupe et motivation au travail.

#### Introduction

#### Définition des termes du sujet

Le **groupe** va au-delà d'une simple addition d'individus. Un groupe est un ensemble de personnes en interaction, poursuivant des finalités communes, qui s'influencent mutuellement dans leurs attitudes et comportements et se perçoivent comme un « nous ».

La **motivation** se définit comme l'ensemble des motifs, des mobiles qui poussent à agir, soit « l'ensemble des forces qui poussent l'individu à adopter un comportement donné ». La motivation déclenche l'activité, l'oriente vers certains buts, fournit l'énergie nécessaire et prolonge l'action jusqu'à ce que ces buts soient atteints. Elle dépend de forces internes (les besoins...), mais également de forces externes (l'organisation du travail...).

#### Contextualisation

Le travail en équipe, autonome, semi-autonome, polyvalent, etc. s'est développé dans les années 1980. Il a permis une responsabilisation de ses membres et a développé un esprit coopératif, positif pour la qualité du travail effectué, la créativité des salariés, et pour leur motivation.

Les groupes exercent une double influence sur les comportements de l'individu :

- une influence normative, car le groupe exerce une pression sur l'individu pour qu'il adopte un comportement conforme aux normes collectives. Cette recherche de conformité avec les normes du groupe est un moteur très puissant du comportement, notamment quand l'individu attache une grande importance à la reconnaissance par le groupe ;
- une influence informative, car le membre du groupe recherche l'avis d'autres membres qu'il considère comme compétents.

#### Problématique

**Dans quelle mesure le travail en groupe est-il susceptible de motiver les individus au sein des organisations ?**

#### Annonce de plan

Si le travail en groupe est de nature à satisfaire les besoins sources de motivation, il est nécessaire toutefois de réunir un certain nombre de conditions pour favoriser cette dynamique positive du groupe.

## **I - Le travail en groupe est de nature à satisfaire les besoins sources de motivation**

### **A) Les groupes peuvent satisfaire les besoins d'appartenance et d'affiliation à un groupe**

#### **1) Les besoins d'appartenance et d'affiliation comme source de motivation au sein des groupes**

**Maslow** évoque les **besoins d'appartenance** qui socialisent l'individu et le salarié avec la possibilité d'intégration à un groupe, une équipe de travail, de communiquer avec autrui (relations professionnelles). Les besoins de reconnaissance et d'estime de soi sont tournés vers le statut de l'individu dans le groupe (responsabilités, influences et autorité sur autrui), mais aussi d'indépendance et de confiance en soi de l'individu.

**L'affiliation** est le fait d'adhérer ou d'être rattaché à un groupe. Elle implique non seulement une adhésion comportementale, mais aussi psychologique, aux valeurs, croyances, finalités et conviction du groupe. Les activités de groupe sont des ensembles de tâches qui nécessitent la **coopération** de plusieurs ou de tous les membres du groupe. Ces tâches renforcent la solidarité, le **sentiment d'appartenance** et l'intégration des buts du groupe. Ainsi, une même personne sera beaucoup plus performante lorsqu'elle travaille dans son groupe d'appartenance que lorsqu'elle intègre une autre équipe.

#### **2) La mise en évidence de la dynamique de groupe**

**Elton Mayo** considère que la motivation est fondée sur des **facteurs psychologiques**. Il a montré que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à **motiver** ou démotiver les travailleurs. Au travers de son expérience à la Western Electric, E. Mayo souligne que les motivations reflètent l'importance du groupe de travail (solidarité), l'importance de l'information partagée (coopération) et des relations d'empathie que peut avoir l'encadrement avec ses salariés dans l'efficacité du travail. Ainsi accorder une plus grande attention aux travailleurs augmente la productivité du groupe.

**Kurt Lewin** reprend les travaux d'E. Mayo pour théoriser **la dynamique de groupe** à travers laquelle il met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale par le groupe. Selon lui, la coopération est supérieure du point de vue de la motivation des individus et finalement de la productivité du travail, à la division mécanique du travail et au système de valorisation purement individuelle. Les individus vont se doter de rôles, se soumettre à des normes, partager des valeurs et réaliser des actions dans le cadre du groupe auquel ils appartiennent. Cet apprentissage des valeurs et des normes communes est l'objet de la socialisation. Ce processus permet une certaine conformité des individus (les comportements sont prévisibles) et atténue la nécessité de coordination et de contrôle.

Les apports des travaux de Lewin sont intéressants dans le cas d'un changement organisationnel. Ainsi, Lewin suggère qu'il est en plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément, le groupe agissant comme **un réducteur d'incertitude**.

### **B) Les besoins d'accomplissement et de réalisation de soi au sein des groupes comme source de motivation**

#### **1) Enrichir les tâches et fixer des objectifs**

Pour **Herzberg**, les sources de satisfaction dans le travail apparaissent avec les besoins d'estime, de reconnaissance par ses pairs, ses supérieurs, l'accomplissement de soi par des tâches utiles, l'initiative, l'autonomie. Une des réponses possibles pour accroître les facteurs de motivation est à rechercher dans l'enrichissement des tâches. Cet enrichissement s'entend dans le sens vertical (plus de responsabilité et meilleure compréhension des processus de production) et non dans le sens horizontal de la diversification des tâches.

Selon **Locke et Latham (théorie de fixation des objectifs)**, la volonté d'agir dans un sens résulte de l'existence d'un objectif à atteindre. Selon ces auteurs, plus l'objectif attribué à un groupe est clair, précis et difficile, plus la performance est grande. Cet objectif doit être « SMART », c'est-à-dire Spécifique, Mesurable, Adapté, Réaliste et Temporel. Cette tension exercée via un objectif difficile pousse la créativité voire l'innovation de la part des groupes de travail.

#### **2) La prise en compte de certains facteurs de contingence**

Certains **facteurs de contingence** ont aussi un impact sur **la cohésion d'un groupe et la motivation** :

- la **taille du groupe** : les groupes primaires au sens de Lewin (4 à 8 membres) présentent une meilleure cohésion en raison d'une meilleure communication (les membres du groupe se connaissent mieux), d'une définition commune des finalités, des statuts et des rôles ;
- **l'intégration** (au sens de Lawrence et Lorsch) : lorsque les interactions au sein du groupe sont nombreuses et passent par plusieurs mécanismes d'intégration, le groupe fonctionne mieux ;
- **l'âge du groupe** favorable à la stabilité : plus les membres d'un groupe en font partie depuis longtemps, plus la cohésion y est forte.

### **Transition**

*Nous venons de voir que la dynamique de groupe peut développer un système de forces qui font agir le groupe (motivation favorisant une dynamique positive). Mais elle peut aussi au contraire en bloquer le fonctionnement (démotivation à l'origine d'une dynamique négative dont le manager doit apporter des solutions).*

## **II - Les conditions à remplir pour que le travail en groupe puisse éviter une dynamique négative**

### **A) Les écueils du travail en groupe**

#### **1) Le travail en groupe peut être aussi source de démotivation**

Une « **flânerie sociale** » peut apparaître en raison de l'impossibilité d'évaluer correctement la contribution de chaque individu à la performance collective, ce qui peut provoquer une diminution des performances et de la motivation de l'individu. Les bonnes ou mauvaises performances individuelles sont noyées dans la masse.

Cette « flânerie sociale » peut être reliée à la **théorie de l'équité d'Adams** qui explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. La relation à l'organisation est considérée comme une transaction : l'individu apporte à l'organisation une contribution (de son temps, de son énergie...) et il reçoit une rétribution (revenu, statut social, ...) en contrepartie. Il comparera sa rémunération avec celle d'un membre du groupe qui fait le même travail avec moins d'intensité et gagne autant ou légèrement plus pour une contribution équivalente.

Cette situation d'iniquité risque de produire **une tension** et un déséquilibre qui vont amener l'individu à restaurer l'équilibre. Cette restauration de l'équilibre peut se traduire par une réduction des efforts, la résignation avec de l'absentéisme, la mise en retrait et le faible engagement vis-à-vis de l'organisation, autrement dit une baisse importante de la motivation et de la performance. Au final une personne peut entrer en **conflit de finalités** avec le groupe en raison de ce sentiment d'iniquité. Le management des équipes doit donc se soucier de la bonne gestion de la coopération entre les individus.

#### **2) Le groupe impose des normes aux individus qui sont obligés de s'y conformer.**

La conformité aux normes du groupe révèle la tendance à se rallier à l'opinion majoritaire, d'autant plus si celle-ci est composée de personnes leader d'opinion ou à fort statut social. En situation professionnelle, on peut alors comprendre les pressions exercées par la ligne hiérarchique sur les individus du groupe qu'ils gèrent.

La conformité peut aller jusqu'à la **soumission à l'autorité**. Nous avons vu dans la première partie que les groupes généraient leurs propres normes qui vont exercer une pression implicite à la conformité. Cette tendance à la conformité fait que l'individu peut se laisser influencer par un leader ou par la majorité et perdre son sens critique, ou simplement il peut ne pas vouloir se démarquer pour éviter les problèmes. Cette attitude est particulièrement fréquente dans les entreprises, où un salarié se laissera influencer par sa hiérarchie, ou se soumettra à son autorité. Or, le changement et l'innovation proviennent le plus souvent des individus ou des sous-groupes minoritaires caractérisés par un esprit d'indépendance et de non-conformité qui va permettre à la société d'innover, de progresser. Il ne faut donc pas l'étouffer, mais savoir le repérer et l'encourager.

### **B) Comment dynamiser les groupes ?**

Si l'accent doit être mis sur **la satisfaction des besoins d'accomplissement et de réalisation de soi** autour de la réalisation de projets significatifs, alors il faut penser à une direction participative par objectifs qui laisse une large place à l'initiative, l'autonomie et à la responsabilité des individus. La pratique de la décentralisation, de la **DPO** (Direction Par Objectif, Gélinier) ou de la **DPPO** (Direction Participative Par Objectif), l'autonomie des groupes, sont de puissants outils au service de la coopération à l'intérieur d'un groupe de travail. Ils permettent d'atténuer les divergences d'intérêt et d'assurer l'autorégulation du groupe (prise à parti du passager clandestin qui bénéficie d'une prime collective, sans fournir d'effort personnel).

La constitution d'une **entreprise libérée** souhaite aller plus loin que la DPO et consiste en la suppression de nombreux échelons hiérarchiques et par l'organisation des salariés en petits groupes autonomes (mis en place dans l'entreprise Chrono Flex). Les salariés sont donc fortement responsabilisés. Dans l'entreprise libérée, les managers doivent renoncer à une partie importante de leurs fonctions traditionnelles et notamment les fonctions d'organisation, de commandement et de contrôle.

### **1) La prise en compte des styles de direction**

Pour **Likert**, les dirigeants performants **gèrent des groupes plutôt que des individus**. Le style de direction à privilégier est le management participatif fondé sur la coopération et la participation effective du groupe à la décision et au contrôle. Likert met en exergue la supériorité du management des groupes sur celui des individus et privilégie les interactions entre supérieur hiérarchique et subordonnés.

Pour **Tannenbaum et Schmidt**, les styles de leadership qui vont du modèle autocratique au modèle laisser faire sont fonction notamment des caractéristiques du groupe (niveau de compétence, esprit de responsabilité, capacité d'initiative et d'autonomie, identification du groupe à l'organisation) et des priorités d'objectifs du leader sur le travail d'équipe, sur la motivation ... Le manager doit alors choisir le style de management qui correspond à ses traits de personnalité tout en le rendant compatible avec les attentes des membres du groupe (souhait d'exercer des responsabilités par exemple).

### **Conclusion**

Si le travail en équipe est de nature à satisfaire un grand nombre de besoins sources de motivation chez les individus, il convient pour autant de prêter attention aux risques liés au fonctionnement du groupe qui pourraient le rendre contre-performant. D'où la nécessité de réfléchir aux styles de direction à adopter, mais aussi aux nouveaux modes de management (management bienveillant, entreprise libérée ...).