

1710007

DCG

SESSION 2017

UE 7 – MANAGEMENT

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – Étude d'une situation pratique

1- Selon Max Weber, précisez ce qui différencie l'autorité du pouvoir ainsi que 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 ?

Distinction pouvoir et autorité

Pour Weber, le **pouvoir** désigne la capacité de forcer chez autrui l'adhésion à des normes, à des ordres. Cette adhésion s'obtient par la contrainte (répression ou récompense éventuelles). Les normes, les règles imposées restent extérieures aux individus.

En revanche, l'**autorité** est la capacité à faire observer volontairement des ordres, sans contrainte, de manière non coercitive. Elle suppose l'acceptation de la « domination » considérée comme légitime. L'adhésion sera plus profonde et plus efficace. Les individus intériorisent alors les règles, trouvent la discipline moins aliénante et continuent à respecter les règles et à exécuter les ordres même en cas d'affaiblissement du pouvoir.

Ainsi, pour être légitime, le pouvoir doit s'appuyer sur une forme d'autorité.

Typologie : les 3 types d'autorité selon M. Weber

Weber définit trois types d'autorité c'est-à-dire de pouvoir légitime :

- **l'autorité charismatique** : ce sont les qualités personnelles du leader qui légitiment l'autorité. Ces qualités, cette valeur du dirigeant, sont difficiles à définir : jugement, tact, esprit d'équité... mais lui permettent de se faire obéir spontanément. Un tel mode de domination est par nature instable, car trop dépendant de la personnalité du leader ;
- **l'autorité traditionnelle** : ce sont les précédents et les usages qui légitiment l'autorité qui est dès lors fixée par la coutume. Cette forme d'autorité clarifie la transmission du pouvoir, mais soulève inmanquablement une interrogation sur les qualités du chef. Elle peut donc, à un moment donné, être contestée ;
- **l'autorité rationnelle légale** : ce sont des règles et procédures impersonnelles et non pas des caractéristiques propres à un individu qui légitiment l'exercice du pouvoir qui n'appartient pas à une personne ni à un titre vague. Le caractère legaliste de ce type d'autorité en fait le support de la hiérarchie. Ce système d'autorité est la forme la plus efficace, selon Weber car la structure est rationnelle (tout est prévu, calculé) et légale car les règles s'appliquent à tous et l'incertitude est éliminée.

Application au cas :

Guillaume Gilbault considère que l'existence d'une relation d'autorité vis-à-vis des subordonnés est nécessaire et que celle-ci doit être établie de façon claire. Cependant, d'après lui, cette relation n'a pas pour autant à être autocratique : « *la hiérarchie peut être efficace sans avoir besoin de jouer au petit chef imbécile* ».

Par ailleurs, cette autorité doit se créer de façon naturelle et être adaptée aux collaborateurs, selon qu'ils sont plus ou moins stressés, plus ou moins rigoureux, plus ou moins organisés. On peut penser à un management des hommes « contingent » (Annexe 1).

L'autorité de G. GIBAULT s'inscrit dans une autorité de de type charismatique et/ou rationnelle légale.

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

Présentation des stratégies globales et de domaine :

- **La stratégie globale d'entreprise (ou *Corporate Strategy*)** concerne la mission et le périmètre de l'organisation. Elle a pour but d'assurer la pérennité de l'organisation tout en satisfaisant aux attentes des parties prenantes. Elle détermine les grands axes de croissance de l'organisation, et lui permet d'obtenir un portefeuille d'activités équilibré. On distingue cinq stratégies d'ensemble : la spécialisation, la diversification, l'intégration verticale, internationalisation et les stratégies interentreprises ou d'impartition ou de coopération entre firmes ;

- **Les stratégies d'activité ou génériques (ou *Business Strategy*)** définissent le positionnement concurrentiel de l'entreprise dans chacun de ses domaines d'activité stratégiques. Compte tenu de ces capacités stratégiques, l'entreprise peut développer une stratégie de coût (l'arme concurrentielle utilisée est alors des coûts plus bas que les concurrents pour une offre standard), une stratégie de différenciation (l'arme concurrentielle est une offre nettement différente de celle des concurrents, avec la possibilité d'améliorer ou de dégrader l'offre standard), une stratégie de focalisation (consistant à se concentrer sur une niche restreinte et à utiliser, sur cette niche soit les coûts, soit la différenciation). Ces stratégies correspondent aux trois grandes catégories de démarches proposées par M. Porter : on les appelle « stratégies génériques ».

Application au cas :

Le Slip Français est positionné sur un seul domaine d'activité stratégique, la lingerie masculine. **Il s'agit donc d'une stratégie de spécialisation.**

Par ailleurs, depuis 2014, le Slip Français développe son activité à l'international sous la forme d'exportations (dans 15 ou 20 pays) et d'implantation d'unités commerciales à l'étranger (ex : la boutique à Hong-Kong). Elle a donc entamé une **stratégie**

d'internationalisation, ce qui représente une **diversification commerciale** s'appuyant sur des synergies technologiques. On peut aussi considérer que l'extension de la gamme/conquête de nouveaux marchés à destination des femmes, mais aussi au homewear, accessoires, et maillots de bain (Annexe 7) relève aussi d'une stratégie de diversification.

Remarque : Ceci peut aussi être interprété comme le renforcement de la spécialisation du Slip Français en tant que « marque digitale de référence » (Annexe 7).

Par ailleurs, Le Slip Français revendique une fabrication de produits de grande qualité, aux finitions soignées, le prix du produit est élevé (35 € - Annexe 5) et l'observation de l'évolution du chiffre d'affaires (Annexe 3) atteste que le client est prêt à payer cette qualité. Les canaux de distribution sont le canal direct grâce au site web marchand et aux boutiques détenues en propre. Ceci montre que dans un premier temps, l'entreprise a développé une **stratégie de focalisation**, en se concentrant sur une niche définie autour de son produit. L'arme concurrentielle utilisée sur cette niche est la **différenciation par le haut**. Le Slip Français cherche aujourd'hui à augmenter son pouvoir de marché avec une stratégie de différenciation par le haut.

Le développement de l'activité du Slip Français, tant sur le territoire national qu'à l'international et le maintien du positionnement produit made in France, de qualité, et à prix élevé, témoignent également d'une orientation vers une **stratégie de différenciation par le haut** (amélioration de l'offre standard).

3- Rappelez 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.

Les trois grands modes de développement :

La croissance interne (ou organique) est la création par l'entreprise de capacités nouvelles : elle résulte de l'adjonction de moyens de production, de recherche ou de distribution supplémentaires, créés de toutes pièces grâce aux ressources propres de l'entreprise (financières, humaines et techniques). La croissance interne pèse sur les fonds propres de l'entreprise. C'est parfois la seule forme de croissance pour des entreprises dont la surface financière est limitée.

La croissance externe se réalise par l'acquisition d'actifs existants (actifs matériels, immatériels ou financiers). Elle se réalise notamment par des opérations de fusion, acquisition, apports partiels d'actifs, etc. et se traduit parfois par la disparition de certaines entreprises.

La croissance conjointe (alliance et Partenariat), qui s'opère sous forme de stratégies de coopération, permet à des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes de coordonner leurs compétences et de mutualiser leurs ressources dans le cadre d'un projet ou une activité communs. Le partenariat permet de mutualiser les ressources, de réduire les coûts, accroît les compétences disponibles.

Application au cas :

Le modèle économique du Slip Français suppose dès sa création le **recours à la croissance conjointe**. En effet, l'entreprise ne possède pas d'usine en propre, externalise la totalité de sa fabrication et confie ses différentes productions à des partenaires français. Elle entretient aussi des partenariats commerciaux avec Galeries Lafayette, le Printemps ou encore My Little Paris.

L'entreprise se développe également par **croissance interne** en procédant à l'ouverture de boutiques détenues en propre en France et à l'étranger.

Rappel théorique non attendu du candidat en-dehors de l'application au cas :

Le point de départ des travaux de Williamson est le concept de coûts de transaction développé par Ronald Coase en 1937 dans l'article *The Nature of the Firm*.

Dans la théorie économique standard, la coordination entre les agents se fait sur les marchés et engendre des coûts de transaction (coûts de recherche d'informations, d'élaboration des contrats, etc.). Pour R. Coase le recours à la firme constitue une alternative qui engendre des coûts de coordination par la hiérarchie (coûts organisationnels).

Les agents économiques opèrent alors un calcul d'optimisation : si les coûts de transactions sont inférieurs aux coûts de coordination par la hiérarchie, le recours au marché sera préféré et inversement.

O. Williamson complète ce modèle en s'appuyant également sur la théorie de la rationalité limitée (H. Simon). En dépit de coûts de transaction faibles, et compte tenu d'asymétries d'information ou le comportement « opportuniste » des autres agents, le recours à la coordination interne sera préféré. C'est le cas lorsque les transactions sont fréquentes, qu'elles mettent en jeu des actifs spécifiques ou que l'environnement est turbulent.

Cependant, O. Williamson met en évidence l'existence de formes organisationnelles qui permettent à la fois de limiter les coûts transaction et de sécuriser les contrats et qu'il appelle « arrangements institutionnels ». Il s'agit notamment des différentes formes de coopération qui peuvent être nouées entre les organisations.

Dans le cas du Slip Français, nous voyons que l'entreprise n'a pas recours directement au marché pour se procurer les biens. L'entreprise développe des partenariats avec des sites de fabrication qui assurent la production des biens pour Le Slip Français selon le cahier des charges fixé par le donneur d'ordre. Le Slip Français met bien en œuvre des arrangements institutionnels, ne pas tout faire en interne d'une part, ce qui coûterait trop cher et ne pas avoir totalement recours au marché d'autre part, ce qui ne garantirait pas les exigences de qualité et de finition des produits (annexe 4).

Si la durée des alliances et partenariat est de court-terme, alors l'entreprise se réfère au marché ; dans le cas de contractualisation de long terme, on se situe plutôt sous une forme hybride.

- 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.**

Définitions

Segment de marché : sous-ensemble de clientèle homogène dans ses comportements d'achat et se distinguant d'autres sous-ensembles.

Positionnement d'une marque (entreprise/produit) : image de cette marque telle que perçue par les consommateurs, et qui lui confère une place déterminée dans leur esprit, par rapport aux marques concurrentes.

Identification

Segment de marché : on peut admettre que le segment de marché ciblé correspond aux hommes, de professions et catégories sociales supérieures, connectés et détendus (critères de segmentation socio-démographiques (sexe, revenus) et psychographiques (styles de vie, personnalité).

Positionnement : dans l'univers des marques de lingerie masculine, le Slip Français cherche à se distinguer au travers des attributs suivants :

- marque digitale de référence (annexe 7) ;
- haut de gamme (annexes 4, 5) ;
- made in France (annexe 1, 6) ;
- humour, ton décalé, ne se prenant pas au sérieux (annexes 1, 6).

Analyse de la communication commerciale

Au travers des documents, on remarque que la politique de communication du Slip Français s'appuie principalement sur des **canaux hors-media** :

- la communication par Internet est privilégiée au travers d'opérations en cohérence avec son positionnement de marque digitale, orientée vers une population connectée donc plutôt « spontanée » :
 - de marketing viral (création d'évènements à fort retentissement et relayés sur les réseaux sociaux), vidéo humoristique sur youtube, voyage de Francis au Brésil... contribuant aussi à véhiculer le positionnement décalé (annexe 1);
 - ou interactif (recueil des idées des clients) mobilisant les réseaux sociaux ;
- de mécénat (opération « bouge ton pompon » en faveur du Téléthon).

Le ton de la communication est souvent décalé et humoristique (road trip d'un mannequin en plastique aux EU, slogan : « le slip qui sent bon », nom de la boutique éphémère « Le

camion du slip » (annexe 2), affirmant son ancrage « Made in France » sur son site où est présenté une fabrication intégralement française (annexe 4), mais aussi dans le cadre du détournement des affiches de la campagne présidentielle (annexe 2), etc.

Remarque : le positionnement humoristique et le « Made in France » sont aussi véhiculés par d'autres leviers comme la marque, les couleurs de référence du slip, la référence sur le site à la fabrication 100% Made in France... et d'autres leviers du plan de marchéage (distribution, prix) ne relevant plus directement de la communication commerciale.

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

Identification des canaux de distribution et formes de vente choisis par Le Slip Français :

- e-commerce ;
- boutiques éphémères camion ;
- boutiques « pérennes » en propre ;
- stands en grands magasins.

Analyse de l'évolution de la politique de distribution

Rappels non attendus du candidat en-dehors de l'application au cas ni dans leur intégralité

Le choix de la politique de distribution est déterminé au regard de plusieurs critères :

- le coût et la rentabilité des formes/ points de vente et/ou des intermédiaires ;
- la couverture du marché visé : taille et affinité avec la cible ;
- le besoin de compétences particulières ou de conseil lors de la vente en raison de la spécificité/technicité du produit... ;
- la cohérence avec le positionnement/image à véhiculer ;
- la nécessité de contrôle (négociation, dépendance...).

On attend que la réflexion du candidat fasse ressortir certains des critères qui ont présidé au choix et à l'évolution de la politique de distribution du Slip Français : le coût, la maîtrise de l'image ou la couverture.

- **Application au cas**

Analyse générale : les formes de vente/distribution ont évolué au fil du développement de l'activité et donc des moyens financiers du Slip Français.

Initialement, ce sont des formes peu coûteuses (e-commerce et boutique éphémère) permettant de minimiser les risques qui ont été privilégiées, très cohérentes avec le

positionnement de la marque et la cible visée. Puis, des investissements plus conséquents ont pu être réalisés pour ouvrir des boutiques pérennes et présenter des stands dans les grands magasins pour entretenir la notoriété.

Analyse plus détaillée :

Le e-commerce est ici présenté pour le Slip Français :

- comme une forme de prospection et de vente peu coûteuse lors du lancement de l'activité ;
- permettant d'atteindre la cible visée (masculine et CSP+, connectée), et de véhiculer le positionnement de « marque digitale de référence » ;
- en réduisant donc les risques ;
- comme un mode de distribution qui est aussi un canal de communication pertinent dans le cadre du marketing viral (faible coût) ;
- mode de distribution complètement contrôlé par Le Slip Français.

Ensuite, le passage d'une marque « pure-player » à l'ouverture de boutiques s'est matérialisé progressivement au regard des mêmes objectifs de maîtrise des coûts et des risques au départ, à partir des boutiques éphémères, puis par l'ouverture de boutiques « pérennes » au rythme de deux par an au fil du développement de l'activité.

Les boutiques appartiennent à la marque dans une logique de contrôle, notamment de l'image véhiculée. Elles s'avèrent tout-à-fait complémentaires dans une optique de développement de la notoriété de la marque, mais aussi de fidélisation.

Enfin, la présence de stands dans les grands magasins relève d'une stratégie de distribution sélective dans la mesure où leur image est cohérente avec celle de la marque : image haut de gamme, « vitrine » de la France, notamment pour la clientèle étrangère.

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

Modalité de la dernière levée de fonds :

La levée de fonds permet d'opérer une augmentation de capital qui renforce les fonds propres de l'entreprise.

Enjeu :

Le Slip Français pourra ainsi solliciter des financements externes auprès des banques et verra son ratio d'endettement amélioré.

Les bénéfices de la levée de fonds ont donc un caractère stratégique et financier.

Impact sur la gouvernance :

Les apporteurs de capitaux entrant au capital de l'entreprise vont modifier la gouvernance. Ils seront parties prenantes des décisions stratégiques, Guillaume Gibault a conscience des compromis induits qui se traduiront par une répartition différente de l'exercice du pouvoir. On peut penser que la gouvernance, d'entrepreneuriale (le pouvoir de direction et la propriété sont concentrés dans les seules mains de l'entrepreneur), s'orientera vers une gouvernance actionnariale (les actionnaires, propriétaires de l'organisation pèsent de tout leur poids sur les orientations stratégiques).

En effet, les investisseurs seront en droit d'exiger une rémunération rapide et une valorisation de leurs droits en contrepartie de leurs apports. Aujourd'hui, l'entreprise ne dégage pas de résultat (- 208 400 € en 2014 et - 708 700 € en 2015), ce qui rend difficile la distribution de dividendes. Le Slip Français devra rapidement créer de la valeur pour l'actionnaire, ce qui peut remettre en cause son business modèle actuel.

« Le conflit actionnaire(s) / dirigeant(s) est-il incontournable ? »

ANALYSE DES TERMES DU SUJET

L'actionnaire est :

- le détenteur d'un droit de propriété ;
- le détenteur d'un droit de vote ;
- le détenteur d'informations sur la conduite des affaires.

Sa rémunération prend la forme de dividendes et il est intéressé par l'évolution de la valorisation du cours de l'action.

Le dirigeant est le manager :

- qui prend des décisions stratégiques ;
- exerce le pouvoir au sein de l'entreprise.

L'apparition de la société anonyme par actions et sa généralisation dans les pays capitalistes ont conduit de nombreux auteurs à souligner la séparation croissante entre propriété et gestion de l'entreprise (Berle & Means).

L'apparition de très grandes entreprises a eu pour conséquences la complexité croissante de la fonction de direction et l'apparition de spécialistes de la direction des entreprises (technostructure - Galbraith).

Une dissociation entre la propriété du capital et l'exercice effectif du pouvoir. Le pouvoir de décision et de contrôle associé au droit de propriété est transféré des propriétaires aux managers (dirigeants salariés) dans le cadre d'une relation d'agence.

Une divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants mandatés pour conduire les affaires et valoriser le capital des actionnaires peut dès lors apparaître : **source de conflit potentiel.**

Problématique et plan

Dans un contexte d'asymétrie d'information le dirigeant peut avoir un comportement opportuniste. Le conflit apparaît ainsi inéluctable. Cependant, le conflit peut être évité ou dépassé en mettant en place une gouvernance de type partenariale.

Dans quelle mesure la dissociation entre propriété et direction crée-t-elle une divergence d'intérêts, source de conflits entre actionnaires et dirigeants ?

Remarque : toute problématique et tout plan (en adéquation directe avec le sujet) retenu par le candidat sera accepté.

DÉVELOPPEMENT :

Remarque : les propositions qui suivent ne prétendent pas à l'exhaustivité ni à ce qu'elles soient reprises dans leur intégralité par le candidat.

Elles ont pour objet de donner un certain nombre d'idées que le candidat pourra mobiliser dans le cadre de sa problématique et du plan qu'il aura retenu.

A des fins de lisibilité, on peut distinguer deux grands axes de réflexion :

- **Axe 1 : Actionnaires/Dirigeants : des intérêts antagonistes**
- **Axe 2 : Actionnaires/Dirigeants : des intérêts réconciliables et réconciliés par la gouvernance d'entreprise**

Axe 1 - Actionnaires/Dirigeants : des intérêts antagonistes

○ *Origines de l'antagonisme*

- Théorie de l'entreprise managériale d'A. Berle et G. Means (1932)
- Situation d'asymétrie qui génère des comportements opportunistes pouvant conduire à des situations sous-optimales. Cf. l'opportunisme ex ante (problème dit de sélection adverse, G. Akerlof, 1970) et l'opportunisme ex post (aléa moral).
- Incomplétude des contrats donnant une marge de manœuvre aux acteurs et favorisant des comportements opportunistes (rationalité limitée de Simon).
- Existence de zones d'incertitude et les logiques de pouvoir (Crozier, Friedberg).
- Enracinement des dirigeants (Charreaux, 1996).

○ Manifestations de la divergence d'objectifs

Actionnaires	Rentabilité du capital investi par l'entreprise (augmentation de la valeur de l'action, dividendes), pérennité pour éviter de perdre son capital. Orienter la stratégie en exigeant des orientations permettant d'accroître la valeur à court terme (ROI 15%), logique financière plus qu'industrielle. Pression sur les dirigeants (possibilité de révocation).
Dirigeants	S'assurer une forte rémunération, exercer du pouvoir, jouir de prestige, assurer la croissance de l'entreprise pour sa pérennité et pour qu'on le reconnaisse comme bon gestionnaire, prise en compte des relations avec les salariés ou mise en œuvre de dépenses discrétionnaires.

- Théorie de l'agence (M. Jensen et W. Meckling) : comportement opportuniste du dirigeant.
- Les parties prenantes : Carrol (1997), Freeman (1984)
- Exemples pour illustrer ce phénomène conflictuel entre actionnaires et dirigeants : ENRON, PARMALAT, VOLKSWAGEN plus récemment.

Axe 2 - Actionnaires/Dirigeants : des intérêts réconciliables et réconciliés par la gouvernance d'entreprise

○ *Des intérêts qui se rejoignent sur le long terme...*

- Dividendes et plus-values pour les actionnaires, d'une part
- Rémunération, prestige, réputation ou moyens d'assurer la croissance de l'entreprise, pour les dirigeants, d'autre part...
... qui dépendent de la pérennité de l'entreprise conditionnée par des choix stratégiques, d'investissement en capital humain, physique, technologique...

○ *La gouvernance actionnariale peut s'appuyer sur des moyens de contrôle et d'incitation*

La « gouvernance de l'entreprise » est l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant les dirigeants pour la structuration de leurs missions et leurs nominations, le contrôle de leurs actions et le contrôle des décisions de régulation les concernant.

Il existe des mécanismes disciplinaires de la gouvernance d'entreprise :

- par des mécanismes internes intentionnels : AG, CA, structure formelle, modes de rémunération des dirigeants (stock-options, etc.) ;
- par des mécanismes internes spontanés : structure informelle, surveillance mutuelle, culture d'entreprise, réputation interne, etc. ;
- par des mécanismes externes intentionnels : environnement légal et réglementaire, les codes de bonne conduites du Medef ou de l'Afep ;
- par des mécanismes externes spontanés : sélection par le marché, intermédiation financière, environnement social et médiatique.

○ *Une nouvelle forme de gouvernance d'entreprise*

L'idée est de quitter une gouvernance actionnariale qui donne le pouvoir de décision principalement aux actionnaires (shareholders) pour passer à une gouvernance partenariale, intégrant les parties prenantes (stakeholders) :

- le **modèle actionnarial** est considéré comme favorable aux actionnaires : la séparation entre la possession et la gestion assure que les décisions stratégiques sont plus en phase avec les exigences et les contraintes des investisseurs, souvent divergentes de celles des salariés et des clients ;
- le **modèle partenarial** repose sur le principe que la richesse doit être distribuée à de multiples parties prenantes. On a pu styliser ce modèle en recourant à la théorie de l'agence, version élargie à plusieurs « principaux », ces derniers pouvant être regroupés pour contrôler les dirigeants et d'assurer les missions de gouvernance d'entreprise.

L'entreprise n'est pas seulement reliée à ses actionnaires mais est au centre d'une roue reliée à une variété de parties prenantes. On a ainsi une représentation relationnelle de la firme. Elle est un système ouvert (*cf.* approche systémique) qui est en relation, via des contrats (explicites ou implicites, volontaires ou non) avec d'autres personnes morales et physiques.

L'hypothèse d'équivalence a priori de l'ensemble des parties prenantes peut déboucher sur un renforcement du rôle du dirigeant. La primauté des actionnaires n'est plus évidente et ils sont traités sur la même base que les autres parties prenantes. Cette vision s'inscrit par ailleurs dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).