

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le corrigé comporte : 9 pages

I. Étude de cas (Volkswagen)

12 points

II. Question de réflexion

8 points

CORRIGÉ

I. Étude de cas Volkswagen (12 points)

1. Après avoir défini ces notions, vous identifierez le métier et les domaines d'activité stratégique de Volkswagen.

Si l'on s'en réfère à la série deux, le métier est : « un savoir-faire global [...] qui donne à l'entreprise sa spécificité ». On appelle domaine d'activité stratégique (DAS) l'ensemble des activités homogènes d'une entreprise.

La segmentation stratégique s'opère sur la base de critères d'homogénéité des produits ou services comme : la technologie, la fonction d'usage, le type de clientèle, la substituabilité, la fonction d'usage, la concurrence.

Dans le cas de Volkswagen, le document 2 nous renseigne sur les activités de l'entreprise.

« Volkswagen AG est un groupe automobile allemand fondé en 1937 et basé à Wolfsburg en Basse-Saxe. Il commercialise de nombreux types de véhicules à travers ses marques Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Porsche, Lamborghini, Bentley, Ducati, Scania et MAN. Le groupe offre également des services de financement, de *leasing* et de gestion de flotte automobile. »

On comprend que le métier de l'entreprise est l'automobile. Trois domaines d'activité stratégique semblent pouvoir être définis (c'est la justification qui comptera et non la similarité des choix des candidats) : la construction de véhicules, le financement de véhicules, la location de véhicules (c'est la technologie qui est ici le critère de segmentation mais l'on voit bien que les différentes marques n'ont pas les mêmes clients).

2. Dans le cas de fraude décrit, quelles sont les fonctions de l'entreprise mises en cause ?

La mise en œuvre des grands choix stratégiques suppose logiquement que soient créés des biens et des services à destination des marchés de l'entreprise. Cela nécessite la coordination d'activités de conception, de production et de distribution et, pour cela, la mise en œuvre de ressources humaines,

financières, techniques, technologiques et organisationnelles. Ces différentes activités opérationnelles et de gestion des ressources sont assurées par des entités spécialisées de l'organisation, celles-là mêmes que Fayol avait identifiées au début du XXe siècle dans une proposition de typologie qui a finalement peu évolué depuis : direction, marketing, gestion des ressources humaines, finance.

On peut définir une fonction comme une entité spécialisée de l'organisation, disposant de ses propres systèmes d'information et dont l'activité est circonscrite par un domaine de compétences.

Dans le cas de la fraude à la pollution de Volkswagen, deux fonctions semblent principalement incriminées (notamment cf. le document 4) :

- La fonction recherche et développement (« les techniciens », « les ingénieurs »)
- La fonction de direction (en particulier le PDG au moment des faits Martin Winterkorn mais également l'ancien PDG » devenu président du conseil de surveillance, Ferdinand Piech »)

3. La fraude décrite dans les annexes peut-elle s'expliquer par la théorie de l'agence ? Vous justifierez vos propos sur le plan théorique et dans le cas Volkswagen.

La théorie de l'agence a été formulée par Jensen et Meckling en 1976 comme : « Un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. » Une telle relation implique des coûts de contrôle et de mauvaise exécution pour le principal, de contrainte pour l'agent.

Cette théorie a été utilisée largement pour formaliser le lien entre les actionnaires (principal) et le PDG d'une entreprise (agent).

En ce qui concerne Volkswagen, différentes relations d'agence peuvent être identifiées :

- Entre les actionnaires et les PDG : ici le conseil d'administration représente les actionnaires dans le document 1, le PDG cité est Matthias Müller.
- Entre le PDG et les ingénieurs chargés de construire et tester les moteurs incriminés, le document 4 indique comment les ingénieurs étaient dirigés au sein de l'entreprise.

Dans les deux cas, il existe une asymétrie d'information entre les deux parties qui a pu engendrer une mauvaise exécution de la mission et donc des coûts liés à la fraude :

- Le PDG a peut-être menti aux actionnaires sur la réalité de la fraude cf. le document 3 : « Matthias Müller, le PDG de Volkswagen – ici le 21 octobre –, qui a succédé à Martin Winterkorn, est l'ancien patron de Porsche. Sa probité risque d'être mise à mal. »
- Les ingénieurs n'ont jamais pu indiquer à leurs managers les véritables taux d'émission de CO2 des moteurs : « par peur des représailles, les ingénieurs n'auraient jamais osé communiquer à l'ambitieux dirigeant les véritables émissions de dioxyde de carbone » (document 4).

4. Après avoir présenté les différents modèles de décision, vous expliquerez lequel peut s'appliquer au choix des ingénieurs de Volkswagen de maquiller les résultats des tests.

Attention, ce type de question génère souvent des confusions. Il ne s'agissait pas ici de présenter les différents types de décision (stratégique, opérationnelle...) mais bien les différents modèles théoriques.

Le modèle rationnel suppose une information pure et parfaite et des agents économiques qui maximisent en permanence leur bien être avec un décideur unique. Cela permet d'aboutir à un optimum de Pareto.

Par la suite, chacun des modèles de prise de décision remet en cause l'une ou l'autre de ces hypothèses. La théorie des jeux montre qu'il y a en réalité des interactions entre les décideurs. La théorie de la rationalité limitée (Simon) va dans le sens d'une information imparfaite et d'un décideur incapable de gérer parfaitement cette information. Par la suite, le modèle politique puis le modèle de la poubelle (Cohen, March, Olsen) achèvent de remettre en question la rationalité des décisions prises au sein d'une organisation complexe.

Le document 4 montre bien comment la décision prise de maquiller les émissions de CO2 l'a été, non pour maximiser la performance des moteurs et donc des voitures vendues mais pour ne pas mécontenter un encadrement et une direction très autoritaires. Nous sommes ici dans le cadre d'une décision non rationnelle qui pourra être caractérisée différemment en fonction des éléments retenus dans le texte par les candidats.

5. Cette fraude a des répercussions commerciales pour Volkswagen. Identifiez-les, indiquez quel était le positionnement marketing de l'entreprise auparavant et comment l'entreprise tente de le préserver.

« Si Volkswagen dément toute nouvelle fraude, cette affaire pourrait une nouvelle fois saper l'image du géant de Wolfsburg, même si pour l'instant les ventes résistent bien au scandale. » (document 3). La notion d'image utilisée dans l'article du Monde fait référence à l'identité de l'entreprise mais également à son positionnement marketing. On peut définir ce dernier terme comme le fait de donner à un produit ou à une marque une image évidente pour le segment de marché visé. Les stratégies les plus couramment utilisées sont l'identification et la différenciation. Dans le cas de Volkswagen, le positionnement général était celui de la qualité et de la fiabilité. Ces éléments étaient déclinés dans les différentes marques comme le montre le document 2. Deux autres éléments de positionnement sont annoncés dans ce document 2 qui sont mis en danger par l'affaire :

- Le luxe : « Les marques de luxe, arrivées à la fin des années 1990 au sein du groupe, font que celui-ci s'éloigne de l'esprit originel de Volkswagen (Volkswagen signifiant littéralement voiture du peuple en allemand), les modèles produits par celui-ci n'étant plus particulièrement « populaires ». À titre d'exemple, le Touareg partage sa plateforme avec le Porsche Cayenne. »
- L'innovation : « En 2013, Volkswagen est devenue l'entreprise la plus innovante du monde selon le dernier classement de Booz & Company. La marque a consacré 11,4 milliards de dollars en 2013 à la Recherche et développement soit près de 4,6 % de son chiffre d'affaires. »

Le document 1 est en lui-même un élément de communication externe de l'entreprise par l'intermédiaire de son site internet : « En coopération avec les autorités responsables, Volkswagen fera tout ce qui est en son pouvoir pour clarifier le plus rapidement possible les actions à entreprendre pour garantir une classification correcte des émissions de CO2 des véhicules concernés. » Rien de précis n'est annoncé. Nous sommes ici dans le registre de la communication d'intention essentiellement destinée à rassurer le grand public.

6. Cette fraude a des répercussions financières pour Volkswagen. Identifiez-les et indiquez ce qui peut être fait en matière de communication.

Le document 3 indique des conséquences financières de deux ordres :

- Des pertes financières en raison d'une baisse du chiffre d'affaires et des amendes et autres sanctions :

« S'il est pour l'instant impossible de calculer les conséquences financières précises du premier scandale qui concernait le moteur EA 189 – les analystes l'estiment entre 15 milliards et 80 milliards d'euros –, il est encore plus difficile de prévoir l'impact de cette nouvelle péripétie. Entre les amendes, les rappels, les sanctions et autres actions de groupe, la somme pourrait vite dépasser plusieurs milliards d'euros... »

- Des pertes boursières en raison de la baisse du cours de bourse de l'action Volkswagen :

« Volkswagen était également ébranlé en Bourse, mardi. Sur l'indice Dax de la Bourse de Francfort, l'action affichait la plus forte baisse vers 9 h 30, perdant 3,06 % à 109,35 euros. Une baisse cependant sans commune mesure avec les 20 % évaporés en une journée le jour de l'éclatement de l'affaire en septembre. ».

Ces éléments sont confirmés par l'évolution du cours de bourse du document 4.

La communication financière est essentiellement abordée dans la série 4 des polycopiés de l'Intec. Elle est l'une des formes de communication externe de l'entreprise destinée à des parties prenantes bien spécifiques :

- Les décideurs sont les apporteurs de fonds propres : actionnaires individuels, investisseurs institutionnels mais aussi les salariés de l'entreprise actionnaires ou non.
- Les prescripteurs sont les analystes financiers, journalistes, banquiers et agences de notation dont le jugement peut induire des décisions et provoquer des changements de comportement des décideurs.
- Les cibles périphériques constituent un groupe disparate puisqu'il rassemble des groupes liés à l'activité de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents) et des structures résultants de son statut d'entreprise faisant appel public à l'épargne (Euronext, l'AMF).

Document papier, réunion ou support internet peuvent être utilisés. Il s'agira dans un premier temps de communication de crise ponctuelle. Par la suite, à l'occasion du rapport annuel, des précisions de plus long terme pourront être apportées.

II. Question de réflexion (8 points)

« La direction de l'entreprise : un ou plusieurs acteurs ? »

La correction s'adaptera bien entendu au contenu des copies et un plan type n'était pas attendu. En revanche six points clés sont à évaluer :

- La qualité de l'expression et de l'orthographe
- La compréhension du sujet
- L'existence d'un plan structuré qui tient la route
- La définition des éléments du sujet
- L'utilisation d'un certain nombre de théories au programme et pouvant se rapprocher du sujet
- L'évocation de cas d'entreprises avérés.

Cette année le sujet valait 8 points. C'est la raison pour laquelle nous proposons un corrigé plus détaillé. Une place importante est consacrée à l'introduction. Un tel contenu n'est bien entendu pas attendu dans les copies mais devra permettre aux prochains candidats qui travailleront sur les annales de bien comprendre le raisonnement pour ce type d'exercice. L'ensemble doit être in fine rédigé.

Introduction

Accroche :

Mercredi 1^{er} octobre 2014, Emmanuel Faber 50 ans a succédé à Frank Riboud à la tête de Danone PDG de Danone depuis 18 ans après avoir succédé à son père. Pour autant, qui dirige Danone depuis ? Frank Riboud qui est resté président du conseil d'administration ? Son propre père resté dans l'esprit de tous comme le patron historique et charismatique de l'entreprise ? Emmanuel Faber et ses trois enfants à qui il a déjà demandé conseil sur la création d'un fonds de dotation pour les actions philanthropiques ? Ses camarades de promotion d'HEC 1988 ou ses amis avec lesquels il partage la marche et d'escalade ? Ses clients qui demandent toujours plus d'alicammet ou les ONG avec lesquelles Danone est en partenariat dans le cadre de sa démarche de développement du micro commerce en Inde ?

Définitions :

- Diriger vient du latin *Dirigere* qui signifie redresser, ranger, régler et a donné par la suite le mot droit.

C'est on le voit à l'origine une conception étroite de ce verbe d'action qui prédominait dans le registre de l'ordre et de la norme. Aujourd'hui, diriger prend trois significations plus larges :

- Être à la tête, conduire en exerçant du pouvoir, décider, qui est le premier sens venant à l'esprit dans le domaine de l'entreprise
- Orienter dans une direction
- Guider sur le plan spirituel.

Nous traiterons plutôt de la première notion.

- L'entreprise est bien le terrain de ce sujet, à savoir une forme d'organisation bien particulière qui rassemble des facteurs de production (travail et capital) pour produire des biens et ou des services qui seront vendus sur un marché.

Il existe différents types d'entreprises suivant leur taille (de l'entreprise individuelle qui représente 61 % des entreprises françaises à la multinationale), leur statut légal, la répartition de leur capital (coté ou non

coté, publique ou privé), leur âge ou encore leur secteur pour reprendre quelque uns des facteurs de contingence traditionnels.

L'entreprise comme on la connaît aujourd'hui naît au XIX siècle aux États Unis (Chandler nous en fait le récit) et c'est essentiellement de cette forme que nous traiterons bien qu'il serait faux de dire qu'il n'existait pas certaines formes d'entreprises en Grèce Antique.

Le sujet n'est par ailleurs pas borné géographiquement, il conviendra donc d'évoquer différentes situations, la réponse à la question n'étant probablement pas la même dans un pays de tradition communiste comme la Chine et au Canada.

La question de l'acteur appelle un sujet de l'action et l'on pense en premier lieu à une personne physique, genre parmi lequel le chef d'entreprise (masculin au sens générique du terme) arrive en tête. Ce chef d'entreprise serait la personne en responsabilité de l'organisation par un mandat (de type PDG salarié) ou une forme de propriété (comme l'entrepreneur individuel).

Cette catégorie chef d'entreprise n'est pas univoque (en termes de statut, d'âge, d'origine, de genre, créateur ou salarié.). Quel est le profil type des dirigeants d'entreprises aujourd'hui en France et dans le monde ? Voilà par exemple une question que nous nous poserons.

Du singulier passons au pluriel :

Si l'on s'en tient à cette personne physique dirigeant une entreprise, elle n'est pas seule, notamment dans la grande entreprise mais entourée d'un certain nombre de managers pour reprendre la terminologie anglo-saxonne qui dirigent l'entreprise chacun à leur niveau, sur un plan stratégique ou opérationnel. On parle souvent d'ailleurs de conseils de direction.

Une autre réponse plurielle arrive également à l'esprit : dans certains cas, il n'y a pas congruence entre le chef d'entreprise et les propriétaires de l'entreprise, l'archétype de cette situation étant la grande entreprise cotée. En vertu de leurs droits de propriété, les actionnaires dirigent également l'entreprise, même si cette affirmation qui paraît évidente aujourd'hui ne l'était pas forcément dans les années 60 et 70 lorsque les économistes se sont intéressés à cette question.

Si l'on élargit la réponse possible à une personne morale, ou une organisation.

C'est ainsi que vient à l'esprit la notion de partie prenante que l'on doit à Freeman (1984) qui reprend la terminologie de stakeholders par opposition aux shareholders à savoir en interne les salariés et en externe : les clients, les fournisseurs, les concurrents, l'État, la société civile qui peuvent être affectés par l'activité de l'entreprise. Ne peuvent-elles en retour tenter de l'orienter dans une direction, de la diriger plus ou moins légitimement ?

Il s'agit dans ce cadre, rarement de penser une direction totale de l'entreprise mais davantage une co direction, une influence plus ou moins officielle et formelle.

Dans un dernier temps, au-delà de la notion d'individu, de groupe ou d'organisation, il est possible d'élargir le qui ? à des entités plus floues voire à des processus. Ainsi, si l'on procède à l'introspection du chef d'entreprise, peut-on dire que c'est son inconscient qui dirige l'entreprise y compris sur le plan spirituel ? À l'autre bout de l'échelle et notamment dans le cadre de l'entreprise actionnariale, certains prétendront que c'est la finance ou encore le marché qui dirige l'entreprises.

Problématique :

Au final, il semblerait que pour la traiter dans toutes ces acceptions, la question est de savoir « qui dirige l'entreprise ». Il s'agit de s'interroger sur la multiplicité des acteurs internes comme externes qui sont susceptibles d'influencer le chemin pris par une entreprise, notamment par un certain nombre de décisions.

Annonce de plan :

Pour répondre à cette question, nous avons souhaité aller au-delà du traditionnel arbitrage sur le pouvoir d'entreprise entre le chef d'entreprise et les propriétaires dont nous traiterons dans la première partie et la seconde partie. Nous verrons dans cette dernière partie que d'autres parties prenantes peuvent également intervenir.

I. La direction par le chef d'entreprise correspond à une vision ancienne de l'entreprise qui doit être revisitée à l'aune des évolutions contemporaines

1. Le dirigeant dans toute sa diversité

C'est la fonction de direction (appelée, gestion, administration, management) qui a intéressé les grands noms classiques comme Fayol qui dans Administration industrielle et générale en 1916 la définit avec 5 verbes d'action « prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler ».

Henry Mintzberg s'intéresse également dès sa thèse de doctorat aux managers et à leurs fonctions et rôle qu'il compare aux légendes.

Pour autant ces auteurs en théorie des organisations ne nous disent pas qui sont les dirigeants mais ce qu'ils font.

Il faut aller voir du côté des sociologues pour commencer à voir un début d'explication : si l'on en croit les sources de la légitimité chez Max Weber le dirigeant légitime serait celui possède la légitimité rationnelle légale (Total 2014 : Patrick Pouyanné nommé DG par le CA le 22 octobre, la légitimité traditionnelle (Total 2014 : Thierry Desmarais ancien PDG assure la transition tant que président) ou la légitimité charismatique (Total 2014: Christophe de Margerie mort accidentelle en Russie).

La notion de compétence n'est pas traitée par Weber mais elle est essentielle en RH pour les profils de futurs dirigeants (les pépinières ou talents des grandes entreprises) et communes aux trois noms cités chez Total.

2. La direction informelle

- La notion de leadership : source d'influence personnelle, non coercitive, basée sur la communication et l'interaction cf. Lewin (style laissez faire, autoritaire ou démocratique).

Cela montre que la réponse à la question posée dans le sujet peut varier dans temps suivant les situations et les sujets à traiter

Le leader peut ne pas être le PDG (par exemple une entreprise familiale qui donne la succession à un membre de la famille non préparée cf. l'entreprise Lacoste il y a quelques années la fille faisait du théâtre avant et l'entreprise a été vendue à un fond d'investissement).

Lorsque le PDG est aussi un leader, s'ajoute la question de la personnification du pouvoir et de la transmission d'entreprise cf. W Buffet qui ne veut pas dire qui lui succèdera à sa mort.

- Le groupe : le cas des comités de direction voire des sociétés participatives, la culture
- L'inconscient (et la rationalité de la décision)

II. Le rôle des propriétaires de l'entreprise et des autres parties prenantes n'est plus aujourd'hui contesté : de la direction à la gouvernance voire à la dirigeance

1. Les actionnaires privés : un cadre devenu très classique mais qui pose le problème des « directions » (au sens chemin, objectifs) prises par l'entreprise

Nous choisirons de ne pas développer le sujet des droits de propriétés (Coase) mais de nous concentrer sur la nature du pouvoir et de la direction que cela engendre dans l'entreprise.

- Une disjonction entre la propriété et la direction :

Jensen et Meckling 1976 : Agent et principal avec des coûts de contrôle et de mauvaise exécution/de conformation, une asymétrie d'information mais aussi des mécanismes pour y remédier...cela donne concrètement la notion de gouvernance d'entreprise.

Avec quoi qu'il en soit des disparités nationales fortes (modèle anglo-saxon avec un activisme actionnarial, modèle rhénan peu financiarisé et modèle méditerranéen hybride).

- Une gestion collective avec des directions (au sens objectif) qui peuvent être différentes

Conflits d'intérêt ou des conflits cognitifs entre dirigeants et actionnaires

2. Pour autant, il existe des prismes très différents pour observer la direction de l'entreprise

On passe ici d'une vision classique de la direction d'entreprise à une vision plus contemporaine de la dirigeance de l'entreprise qui repose sur les parties prenantes.

A. Qui d'autre dirige l'entreprise en interne ? Le rôle des salariés

- Le rôle délibéré des syndicats de salariés : cf. la cas emblématique d'Air France
- Le rôle émergent de certains salariés :
Ex : la zone d'incertitude de Crozier avec un pouvoir donné aux ouvriers de maintenance des machines

B. Qui d'autre dirige l'entreprise en externe ? : de la dirigeance à l'influence

- Les clients

Dans les méthodes de marketing pull, la demande vient du client (même si Steve Jobs est connu pour avoir expliqué que ce n'était pas la bonne manière d'innover).

- Les fournisseurs

C'est moins le cas même si ils peuvent limiter la gestion opérationnelle de l'entreprise (cf le Tsunami au Japon et les pièces détachées de Toyota) dans le cadre de l'industrie.

- Les décideurs publics

À l'exception des entreprises publiques dont nous avons déjà parlé l'État est un partenaire externe qui délivre des infrastructures en échange d'impôts mais il exerce une influence par sa politique économique.
Ex : la récente loi française sur l'ouverture des commerces le dimanche.

- La société civile et plus particulièrement les ONG

Conclusion :

- Bilan :

De la direction à la dirigeance de l'entreprise en passant par la gouvernance

- En ouverture : nous avons traité ici de qui dirige, mais pas de comment bien diriger.

Si l'entreprise est souvent mise en parallèle avec un orchestre, Herbert Von Karayan : « L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre »