

SESSION 2017
UE 117 – MANAGEMENT

le **cnam**
intec

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 6 pages

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

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

Exercice 1 : Étude de cas (Mitsubishi)

12 points

Exercice 2 : Dissertation

8 points

SUJET

I. Étude de cas « Mitsubishi » sur 12 points :

Document 1 : Les Echos.fr, 19/10/2016

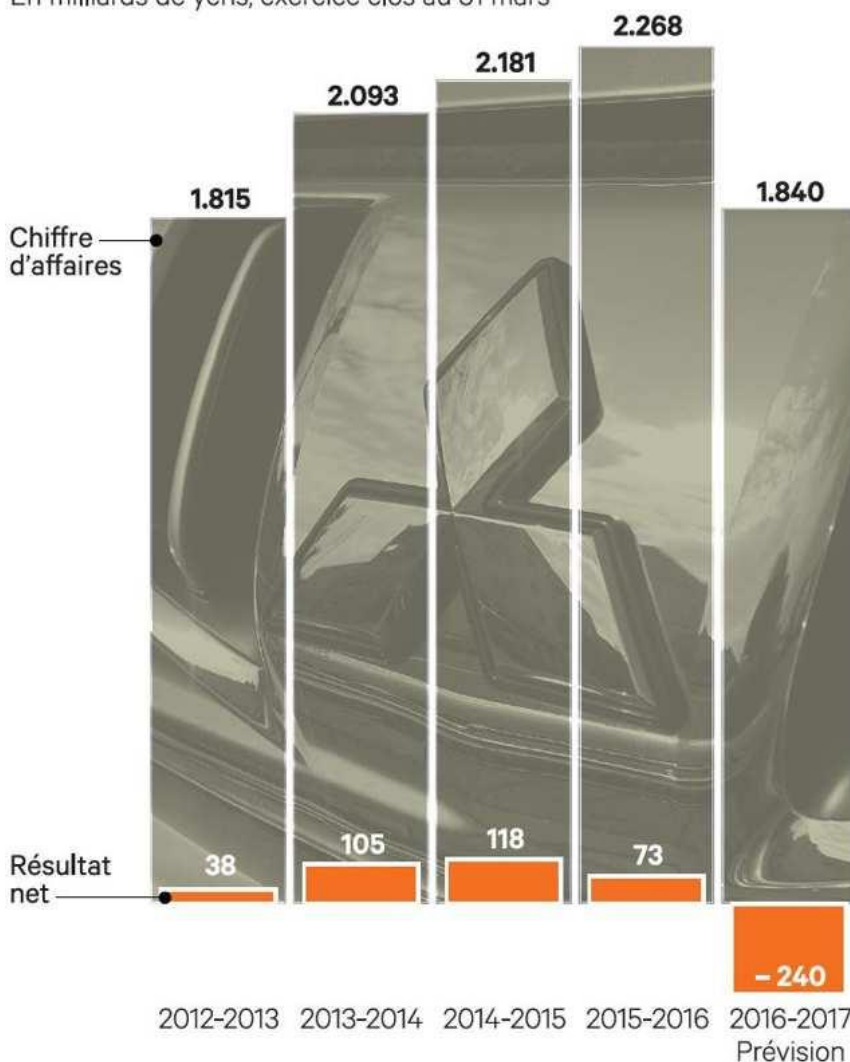
Le PDG de Renault et Nissan va prendre en décembre la direction du sixième constructeur japonais. Les investisseurs espèrent que Nissan aura une influence forte sur l'entreprise.

S'inspirant de l'expérience de ses premières années à la tête de Nissan, Carlos Ghosn va tenter de provoquer, dans les prochains mois, un choc psychologique fort chez Mitsubishi Motors. A l'issue d'une longue phase de « due diligence », l'actuel PDG de Renault et Nissan a découvert une situation financière et une gouvernance plus dégradée que prévu chez le sixième constructeur japonais, que son groupe se propose de reprendre en main.

Et le patron franco-brésilien, connu au Japon comme un « cost killer » agressif, a donc décidé de diriger lui-même le conseil d'administration de Mitsubishi Motors pour bousculer en profondeur la culture du constructeur qui devrait enregistrer sur l'année fiscale en cours une perte nette de 240 milliards de yens (2,1 milliards d'euros).

Les chiffres clefs de Mitsubishi

En milliards de yens, exercice clos au 31 mars



* LES ÉCHOS * / SOURCE : SOCIÉTÉ / PHOTO : SHUTTERSTOCK

Cette prise de pouvoir doit être effective dès le 14 décembre, après validation de l'assemblée générale des actionnaires de Mitsubishi Motors, qui soutiennent l'arrivée de Nissan au capital de leur groupe. Depuis mai, le deuxième plus grand constructeur japonais se propose de prendre le contrôle de 34 % de Mitsubishi Motors via un investissement de 237 milliards de yens (2,1 milliards d'euros).

- **Mitsubishi Motors confie son avenir à Carlos Ghosn et Nissan**

Lors de l'annonce de ce partenariat, Carlos Ghosn n'avait pas évoqué sa candidature à la présidence du petit constructeur mais avait indiqué que son groupe se réservait le droit de nommer quatre des 11 membres du conseil d'administration ainsi que le président de la future structure dirigeante. L'arrivée probable de Carlos Ghosn à la tête de la société - confirmée officiellement ce jeudi - a regalé dès mercredi après-midi les investisseurs, qui s'inquiétaient, ces dernières semaines, de l'état des tractations entre les deux constructeurs.

L'aversion au changement de Mitsubishi

À la clôture, le titre de Mitsubishi Motors avait ainsi bondi de 7,8 %. Les investisseurs espèrent que « *Nissan aura une influence forte sur l'entreprise* », juge IHS Markit. Reprenant les axes de la restructuration appliqués chez Nissan au début des années 2000, Carlos Ghosn pourrait lancer rapidement une réduction des coûts du constructeur, la fermeture de certaines usines ou la mise en place de plateformes modulaires.

- **La méthode Carlos Ghosn résumée en trois épisodes**

Dans le même temps, il pourrait prendre un peu recul chez Nissan en s'appuyant sur un homme de confiance. Les analystes aiment toutefois à rappeler que Mitsubishi Motors est réputé pour son aversion au changement et que plusieurs de ses dirigeants se sont jusqu'à maintenant usés, en vain, à réformer certains pôles du constructeur, et particulièrement sa toute-puissante unité de R&D.

Réputation ternie

Cette division s'est retrouvée au centre de plusieurs des scandales et campagnes de rappels qui ont terni la réputation du constructeur au fil des années 2000 avant de déstabiliser ses finances au printemps. Des ingénieurs avaient reconnu en avril qu'ils avaient sciemment manipulé les mesures de performance de plusieurs modèles de mini-voitures commercialisées au Japon.

- **Carlos Ghosn : « Devenir numéro un mondial est atteignable »**

« *Mitsubishi Motors manque d'un sens de l'unité dans le développement, la production et la vente de ses voitures* », avait poliment conclu un panel d'experts chargés d'enquêter sur ces tricheries. Dès la fin juin, Carlos Ghosn avait dépêché Mitsuhiko Yamashita, l'un de ses hommes de confiance chez Nissan, à la tête de la R&D de Mitsubishi dans l'espoir de casser les premières résistances.

L'arrivée de Mitsubishi au sein de Renault-Nissan devrait permettre de former un acteur produisant presque 10 millions de voitures par an. Et donnera une coloration beaucoup plus japonaise à une Alliance où Nissan pèse près de deux fois plus lourd que Renault en Bourse. Chez Renault, on estime que la marque au losange en profitera via un meilleur levier de négociation auprès des fournisseurs et des synergies technologiques dans le plug-in hybride, les pick-up et les cross-overs...

@yannsan

Document 2 : L'Usine Nouvelle, 21/10/2016

Avec le rachat de Mitsubishi, Carlos Ghosn se résout à déléguer

Le PDG de Renault et de Nissan prend des fonctions non exécutives chez Mitsubishi, et se libère d'une partie de ses attributions chez Nissan. Une première pour Carlos Ghosn qui jusqu'ici mettait un point d'honneur à cumuler les fonctions de Président et de Directeur général des entreprises dont il a la charge.

Trois casquettes de PDG, c'était une de trop. Jeudi 20 octobre, Nissan officialisait le rachat pour 2,1 milliards d'euros de 34 % des parts de Mitsubishi. Chez ce dernier, l'arrivée de Carlos Ghosn est une bonne nouvelle : le patron français y est vu comme l'homme à poigne qui a su redresser successivement Renault en 1997 puis Nissan en 2000, lui valant au Japon le surnom de cost-killer. Mais sitôt le contrat signé, l'actuel PDG de Renault et de Nissan a annoncé qu'il n'occuperait pas de fonctions opérationnelles chez Mitsubishi.

Cost-killer mais aussi director-killer.

La décision est inédite, tant Carlos Ghosn mettait jusqu'ici un point d'honneur à cumuler les fonctions de Président et de directeur général. Il s'était d'ailleurs fait connaître du grand public en 2005 en devenant le premier homme à occuper deux postes de PDG dans deux grands groupes mondiaux. Ces deux fonctions de PDG, il les a défendues becs et ongles, au point d'en écarter tous ses potentiels successeurs. De nombreux « numéro 2 » ont été évincés ces dernières années, notamment l'ancien directeur général de Renault Patrick Pelata, l'ancien vice-Président exécutif de Nissan Andy Palmer, ou bien sûr l'ancien directeur général délégué Carlos Tavares.

Mais avec un groupe automobile désormais à trois têtes, le serial-PDG n'a plus d'autres choix que de déléguer. C'est la raison pour laquelle, chez Mitsubishi, il se contentera de la position Président du conseil d'administration. L'actuel PDG de Mitsubishi, Osamu Masuko, remplira désormais les fonctions de directeur général. C'est à lui que reviendra la tâche de générer des synergies avec Nissan, avec un objectif de 220 millions d'euros d'économies en 2017.

Du temps pour redorer l'image de Mitsubishi.

Carlos Ghosn prend toutefois à cœur sa troisième casquette chez Mitsubishi. Il sait qu'il doit s'attaquer à la lourde tâche de redorer l'image du groupe, salie par un scandale de falsification de données de consommation révélé en mai dernier. Cela prendra du temps. Aussi a-t-il décidé de se dégager d'une partie de ses responsabilités chez Nissan, en élevant l'un des rares numéro 2 restant, Hiroto Saikawa, l'actuel vice-Président de Nissan, au poste de co-PDG de Nissan.

Pour Carlos Ghosn, c'est donc la fin de l'époque où il pouvait régner seul sur Renault et Nissan. Mais c'était une étape nécessaire sur la route vers la 3ème place dans le classement des constructeurs. En effet, avec les ventes de Mitsubishi, le nouveau groupe se rapproche des dix millions de véhicules vendus, et vient tutoyer les trois leaders actuels que sont Toyota, Volkswagen et General Motors.

Document 3 : Article Wikipedia sur « Mitsubishi »

Fondation

Créée en 1869 par Iwasaki Yatarō, elle est d'abord une entreprise de transport maritime exploitant des bateaux à vapeur. Le nom Mitsubishi, vient du pavillon des bateaux de la société, qui représente trois diamants (*Mitsu*- Trois et *-bishi* mâcre nageante, macle ou losange).

C'est en 1873 que la compagnie prend le nom de *Mitsubishi Shokai* et commence à investir dans l'exploitation minière avec l'achat de la mine de cuivre de Yoshioka, de l'importante mine de charbon de Takashima en 1881, qui représentera 91,6 % des bénéfices totaux du groupe en 1885³, et de la mine d'argent d'Ikuno en 1896. Sous l'impulsion de son fondateur, Mitsubishi deviendra un des zaibatsu les plus puissants du Japon.

À partir de la fin du XIX^e siècle, la compagnie (qui gère à elle seule la moitié du trafic maritime japonais) entre dans une phase de diversification qui aboutira à la création de diverses entités dont ⁴:

- **Mitsubishi Bank** est une banque fondée en 1919. Après sa fusion avec la Bank of Tokyo en 1996, le groupe est devenu la première banque du Japon. Elle fait partie de Mitsubishi UFJ Financial Group.
- **Mitsubishi Corporation**, fondée en 1893, sert au financement interne du groupe.
- **Mitsubishi Heavy Industries** rassemble à l'origine les activités industrielles du groupe.

- **Mitsubishi Motors** est le 6^e constructeur automobile japonais.
- **Mitsubishi Atomic Industry** s'occupe de la production d'énergie nucléaire.
- **Mitsubishi Chemical** est la première entreprise chimique japonaise.
- **Mitsubishi Electric Corporation**, fondée en 1921, fabrique des composants et matériels électriques et électroniques.
- **Nikon**, marque bien connue pour ses appareils photo.

Pendant les guerres menées par le Japon en Asie, l'entreprise, en symbiose avec l'armée japonaise, s'occupait du commerce entre le Japon, la Chine et le Manchoukouo, et en particulier de l'importation de l'opium persan, participant ainsi à l'intoxication massive du continent chinois.

Démilitarisation

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, le Japon est occupé par les Américains. Le général MacArthur gouverne le pays. Les États-Unis veulent éliminer les *zaibatsu*, les principaux groupes du complexe militaro-industriel japonais, tels Mitsubishi (qui avait produit, entre autres, les fameux chasseurs Zero). L'administration prononce donc la dissolution du groupe, avec interdiction de se reformer, le 30 septembre 1946. D'autres groupes, tel Sumitomo, subiront le même sort. Les différentes sociétés du groupe Mitsubishi ont interdiction de conserver des liens financiers, et leur emblème est même interdit. Ce dernier reviendra progressivement.

Officiellement, depuis cette époque, les sociétés n'ont plus qu'un seul lien : une ancienne maison, où se retrouvent régulièrement les présidents pour distribuer des subventions (autorisées) aux partis politiques et décider des filiales autorisées ou non à porter le nom et l'emblème Mitsubishi. Mais de fait, très lentement, on assiste, de ci, de là, à des regroupements, ou rapprochements.

Situation contemporaine

Les sociétés Mitsubishi sont considérées comme traditionnelles, plutôt productrices de biens et services haut de gamme. Elles sont en général très attentives à leur image de marque. Beaucoup travaillent en grande partie pour les administrations.

Questions :

À l'aide des documents donnés et de vos connaissances vous répondrez aux questions suivantes :

1. En terme de pouvoir, quelle analyse feriez-vous des sources de légitimité de Carlos Ghosn ? Quel est l'auteur à mobiliser sur le sujet ?
2. Parmi les différentes parties prenantes de Mitsubishi, lesquelles soutiennent Carlos Ghosn ? Lesquelles sont dans une situation de défiance vis-à-vis de la marque et pourquoi ?
3. Dressez une analyse des cinq forces de la nouvelle entité Renault-Nissan-Mitsubishi.
4. Les stratégies d'ensemble : comment qualifieriez-vous celle de Renault-Nissan dans le cadre de ce rachat ? Quelle a longtemps été celle du groupe Mitsubishi ?
5. Deux fonctions seront particulièrement sous surveillance chez Mitsubishi. Lesquelles et en quoi sont-elles liées ?
6. Après avoir défini la communication et donné le nom des premiers auteurs en la matière, vous indiquerez ce qui pourrait être fait à ce sujet par Mitsubishi suite à ce rachat.

II. Dissertation sur 8 points :

À l'aide de vos connaissances théoriques et de l'actualité, vous répondrez sous la forme d'une dissertation rédigée avec un plan structuré apparent à la question suivante :

« **Le management public est-il un management comme les autres ?** »

Pour vous aider à la compréhension du sujet, nous vous donnons une définition du management public :

« *Le management public correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation.* » BARTOLI A. (1997), Le management dans les organisations publiques, Paris, Dunod.

le cnam
intec