

SESSION 2017
UE 117 – MANAGEMENT

le **cnam**
intec

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le corrigé comporte : 6 pages

Exercice 1 : Étude de cas (Mitsubishi)

12 points

Exercice 2 : Dissertation

8 points

CORRIGÉ

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

- 1. En termes de pouvoir, quelle analyse feriez-vous des sources de légitimité de Carlos Ghosn ? Quel est l'auteur à mobiliser sur le sujet ? 2 points**

Il s'agit d'une question très classique.

L'auteur à mobiliser est Max Weber. Il développe trois sources de légitimité : traditionnelle (héritage), charismatique (liée à la personnalité) et rationnelle légale (issue de la loi). On y adjoint en général une quatrième source de légitimité : les compétences.

Dans le cas de Carlos Ghosn, les documents 1 et 2 décrivent différents éléments qui se conjuguent qui vont donner une solide assise au pouvoir du dirigeant : une personnalité forte (il ne délègue pas), des compétences issues de son précédent poste, une reconnaissance forte des media et des marchés. Le PDG détient en réalité les quatre sources de pouvoirs décrites par la théorie ce qui est plutôt rare.

- 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 ? 2 points**

Selon Freeman (1984), les parties prenantes (stakeholders) sont les individus ou groupes d'individus concernés directement ou indirectement par l'activité de l'entreprise. Elles se distinguent des actionnaires (shareholders). Il est depuis couramment admis que les actionnaires peuvent être considérés comme des parties prenantes au sens large.

On peut distinguer les parties prenantes internes (salariés et actionnaires) des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, citoyens).

D'après le document 1 : « 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* » ». Les actionnaires sont donc manifestement favorables à Carlos Ghosn.

En revanche, le document 2 met en avant une défiance du consommateur trompé par une « falsification de données de consommation ».

3. Dressez une analyse des cinq forces de la nouvelle entité Renault-Nissan-Mitsubishi. 2 points

Le modèle des cinq forces (Porter) permet une analyse de l'environnement externe d'une entreprise.

1. La rivalité concurrentielle

C'est un point central de l'analyse concurrentielle parce qu'il donne une idée du nombre de concurrents et de la menace qu'ils constituent réellement pour la firme analysée.

Dans notre cas, il semble que le secteur automobile soit concurrentiel voir oligopolistique puisque le document 2 évoque trois leaders mondiaux : Toyota, Volkswagen et General Motors. La rivalité est donc élevée.

2. La menace de nouveaux entrants Elle est plus ou moins forte selon la nature et l'importance des barrières à l'entrée dans le domaine. Dans le marché automobile, cette menace semble peu importante en raison des coûts de recherche et développement notamment.

3. La menace de produits de substitution Il s'agit de produits ayant la même fonction d'usage que ceux du secteur étudié. C'est un vrai sujet de préoccupation des constructeurs de voitures, concurrencés par des modes de transports moins chers ou moins polluants comme les transports en commun.

4. Le pouvoir de négociation des clients Les clients ont un pouvoir de négociation élevé s'ils constituent des groupes de pression (centrales d'achat des grandes sociétés commerciales, groupements de consommateurs). D'après le document 2 nous ne sommes pas loin de ce type de pression suite à des tromperies sur les consommateurs.

5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs C'est une situation symétrique de la précédente : si le marché est « demandeur » ou si la concentration des fournisseurs est élevée, le pouvoir de ces derniers est important. Les producteurs de matières premières stratégiques sont dans cette situation. Les constructeurs de pièces détachées sont rarement en situation de force. Le document 1 le confirme : « Chez Renault, on estime que la marque au losange en profitera via un meilleur levier de négociation auprès des fournisseurs... »

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 ? 2 points

En théorie, les stratégies d'ensemble peuvent être ramenées à trois grandes options principales : les stratégies de confortement/expansion ; les stratégies de spécialisation ; les stratégies de diversification.

Dans le cas de Renault, le document 2 nous indique qu'il s'agit pour Renault-Nissan de produire davantage en volume. Nous sommes donc dans le cadre d'une stratégie d'expansion.

Pour ce qui est de groupe Mitsubishi, le document 3 renseigne sur l'histoire du groupe. On peut qualifier sa stratégie historique de diversification conglomerale.

5. Deux fonctions seront particulièrement sous surveillance chez Mitsubishi. Lesquelles et en quoi sont-elles liées ? 2 points

Les documents 1 et 2 mettent en évidence la défaillance de la fonction recherche et développement chez Mitsubishi : « Cette division (recherche et développement) 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 » (document 1)

On voit bien dans cet extrait d'article que la fonction commerciale est directement impactée dans la mesure où la réputation et l'image du groupe souffre de cette tromperie de la recherche et développement.

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. 2 points

On appellera de manière générale communication la transmission d'un message entre un émetteur et un récepteur (ou cible). À la fin des années 1940 aux États-Unis, Wiener et Shannon ont construit un modèle mathématique linéaire inspiré des contraintes de la transmission téléphonique. Le Musée du Cnam a d'ailleurs présenté une très belle exposition sur Shannon début 2017.

Il existe trois grands types de communication qui peuvent être mobilisés dans le cadre de ce rachat : la communication interne destinée aux salariés pour leur transmettre les nouvelles valeurs de l'entreprise et les informer sur les changements prévus, la communication marketing pour rassurer les clients sur la fiabilité retrouvée des modèles, la communication financière qui a pour cible les investisseurs dans l'objectif de croissance annoncé.

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 ? »

Introduction :

1. Accroche

Un salarié sur cinq (soit 5,61 millions) est membre de la fonction publique en France, et ce sans compter les nombreux salariés qui travaillent dans des entreprises réalisant des missions de service public (SNCF, RATP, La Poste, GDF par exemple).

Force est de constater l'ampleur des bouleversements que connaît aujourd'hui le secteur public en France. Réforme territoriale, culture de la performance, souffrance au travail, open data, ouverture au secteur privé...

2. Définition

« 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. »

Nous rappelons qu'une organisation publique est une organisation détenue majoritairement par l'État comme par exemple un hôpital, la Poste.

Le management de manière générale tire son origine étymologique du manège d'équitations (diriger) ou du ménage (gérer sous contrainte).

3. Problématique

À l'heure de la culture de la performance ce sujet interroge la nature spécifique de la gestion des organisations publiques. Peut-on leur appliquer les outils et principes du management destiné aux entreprises ?

4. Annonce de plan

Nous répondrons à cette question en deux temps. Nous présenterons dans une première partie les spécificités des organisations publiques dans une première partie, avant de voir dans une seconde partie comment le management peut s'appliquer au secteur public.

Ce plan pouvait faire appel à certaines théories et outils vus dans les séries 1 et 2 :

- Fayol et la définition du management, se souvenir d'ailleurs que Fayol a beaucoup travaillé sur la Poste qui est une organisation publique ;
- Mintzberg et les rôles des managers (voir si cela peut s'appliquer aux organisations publiques) ;
- Crozier et Friedberg et leur théorie sur les jeux d'acteurs peut probablement s'appliquer aux organisations publiques, ils ont d'ailleurs étudié essentiellement une manufacture de tabac publique ;
- L'analyse externe (cinq forces de Porter) comme interne (chaîne de valeur) est à réinterroger à l'aune des spécificités des organisations publiques.

L'article ci-dessous permet d'avoir des éléments de contextes et des faits pour alimenter la dissertation. Ce n'était pas les attendus pour l'examen mais cela permettra aux auditeurs d'aller plus loin.

Source : www.lalettreducadre.fr

Interview : Le management public est-il un management comme les autres ?

19/01/2016 | par Bruno Cohen-Bacrie | Management

Votre ouvrage (« Management dans les organisations publiques – Défis et logiques d'action ») analyse les démarches managériales adaptées aux spécificités du monde public. Comment résumeriez-vous celles-ci ?

AB : Il existe de nombreuses ambiguïtés autour du concept de **management**, qui provoquent parfois des réticences à son usage dans le monde **public**. Pourtant, si l'on s'accorde à considérer qu'une démarche managériale correspond à un ensemble de processus d'organisation, d'animation et de contrôle orienté par des finalités, il est clair qu'elle peut servir des **missions publiques**. En effet, les démarches managériales ne vont pas a priori à l'encontre de la vocation particulière du secteur public, pour peu que l'on cherche à la respecter. Elles peuvent à l'inverse contribuer à un pilotage de l'action publique gagnant en cohérence. Pour autant, la transposition pure et simple de techniques et démarches managériales du monde marchand serait inefficace, car les finalités poursuivies sont différentes.

Les démarches managériales ne vont pas a priori à l'encontre de la vocation particulière du secteur public, pour peu que l'on cherche à la respecter.

CB : Aux premiers plans des spécificités se trouvent la nécessaire articulation entre la logique managériale et la dimension politique de l'organisation publique, ainsi que l'objectif d'une action au service de tous les citoyens. La notion d'intérêt général est en effet au cœur de l'action publique.

Vous retracez les origines du management public. Comment les décrire ?

AB : Les origines du management public sont très anciennes car, pendant très longtemps, les grandes administrations ont, en quelque sorte, fait du **management** sans le savoir. On doit au sociologue et historien allemand Max Weber d'avoir formalisé dès la fin du XIXe siècle des propositions d'amélioration des modes de fonctionnement, d'organisation, de commandement et de contrôle des bureaucraties administratives, à travers la définition de la bureaucratie « idéale ».

Les grandes administrations ont, en quelque sorte, fait du **management** sans le savoir.

Ensuite, les **entités publiques**, jusque-là considérées comme des instruments d'exécution de l'autorité légitime de l'État, ont été davantage perçues comme des unités organisationnelles, dans lesquelles les acteurs et les systèmes interagissent avec plus ou moins de succès. Les apports de chercheurs comme Michel Crozier à partir des années 1960 ont été de ce point de vue tout à fait déterminants pour la compréhension du fonctionnement des organisations publiques. C'est ainsi que le **management public** est né et s'est développé, empruntant des ressources en termes d'analyse et d'action auprès de sociologues, d'économistes, de politistes, de juristes et, bien sûr, de gestionnaires.

CB : On peut également souligner que la préoccupation de l'efficacité et de la qualité du service rendu est ancienne dans le secteur **public**, voire consubstantielle à l'idée de service public. Ce n'est pas l'apanage du secteur privé !

Quels sont principaux défis auxquels sont confrontées les organisations publiques ?

CB : On peut inventorier ces défis, mais difficile de dire lesquels sont « les principaux » ! Si je ne devais en citer qu'un, j'évoquerais la question de la légitimité des **organisations publiques**. Les représentations et les formes par lesquelles les dirigeants tendant à établir leur légitimité et celle de l'action publique ont toujours été en constante redéfinition. Elles sont aujourd'hui au cœur de cette tension entre **logique managériale** de recherche de performance, et préoccupation en termes d'intérêt général et de bien commun. L'action publique de demain sera légitime si elle parvient à combiner ces préoccupations potentiellement contradictoires...

La notion de « coopétition » proposée par certains auteurs, souligne la nécessité de concilier des logiques de coopération et de concurrence.

AB : On peut aussi évoquer la notion de « coopétition » proposée par certains auteurs, pour souligner la nécessité de concilier des logiques de coopération et de concurrence. Il y a aussi, sans doute, un enjeu à dissocier l'idée de **management public** du « **Nouveau management public** » auquel il est souvent associé...

Quels seraient les processus de changement ?

CB : Dans l'ouvrage, nous soulignons le fait que l'expression de « **management public** » elle-même peut être porteuse de changement, ne serait-ce que par les questions qu'elle soulève. Contrairement à une idée reçue, les organisations publiques ne cessent de changer, d'être réformées, modernisées, « simplifiées »... Les processus de changement sont constants ! On le voit bien à travers les réformes en cours depuis quelques années, qui reconfigurent complètement notre système politico-administratif local.

Ce qui semble important dans le pilotage du changement, c'est qu'il soit conçu et mis en œuvre comme un moyen d'atteindre une fin plus générale et partagée.

AB : Plusieurs facteurs interviennent dans les processus de changement, que nous passons en revue dans l'ouvrage. Ce qui semble important dans le pilotage du changement, c'est qu'il soit conçu et mis en œuvre comme un moyen d'atteindre une fin plus générale, explicite et, dans la mesure du possible, partagée. Cela ne peut pas être une finalité en soi.

Vous insistez sur la nécessité de « tenir compte de l'héritage institutionnel et culturel »...

AB : Les secteurs publics des pays développés se posent les mêmes questions et ont presque tous pris depuis quelques années la voie de réformes intensives et délibérées, qui présentent de nombreux traits communs : assainissement budgétaire et recherche d'efficacité ; renforcement des capacités stratégiques pour faire face aux problèmes complexes ; transparence et responsabilisation... Et pourtant l'analyse montre une mise en œuvre contrastée de réformes apparemment identiques. Cela prouve bien que le **management public** ne peut être conçu sans tenir compte de l'héritage institutionnel et culturel du pays concerné.

CB : On en arrive ainsi à la conclusion de l'existence d'une double spécificité du **management public** : au regard du management de la sphère marchande, mais aussi (et surtout ?) en fonction des logiques nationales. C'est un paradoxe supplémentaire à intégrer : celui des besoins de développement d'une approche tout à la fois spécifiquement française, et ouverte sur le monde...

Annie Bartoli est professeure de sciences de gestion à l'ISM de l'Université de Versailles–Saint-Quentin, où elle dirige le laboratoire de recherche en management (Larequoi), et responsable de programmes d'enseignement et de recherche en partenariat avec Georgetown university (Washington, DC).

Cécile Blatrix est professeure de science politique à AgroParisTech, où elle dirige l'UFR « Gestion du vivant et science politique », et pilote une formation en « Science politique, écologie et stratégies ». Elle est membre du centre européen de sociologie et de science politique (CESSP).