

**Durée de l'épreuve : 4 heures**

**Le corrigé comporte : 6 pages**

## **CORRIGÉ**

### **I. Questions de cours et/ou de réflexion (8 points)**

#### **1. Les différentes approches de la motivation : description, porté et limites. (4 points : 2 +2)**

On peut définir la motivation comme ce qui déclenche et entretient le comportement humain au travail. Les théories des organisations s'y intéressent depuis la deuxième moitié du XXème siècle après les années de taylorisme plus centrées sur l'organisation et la technique.

Il est possible de les séparer en deux grands courants : l'approche par le contenu et l'approche par les processus. *NB : Cette distinction n'est pas un impératif. La connaissance d'un certain nombre de théorie doit être valorisée.*

Les théories basées sur le contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Parmi les auteurs se rattachant à cette approche nous pouvons citer Maslow (1943), Herzberg (1959) et Alderfer (1969). Maslow décrit une hiérarchisation des besoins en cinq grandes catégories : physiologiques, de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance et d'accomplissement. Pour motiver l'individu, il faut que l'organisation réponde à ses besoins de niveau supérieur. La théorie dite ERG développée par Alderfer (Existence, Relatedness et Growth) n'est qu'un prolongement des travaux de Maslow qui dégage trois catégories de besoins mais ne remédie pas aux limites de cet exercice. Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Herzberg distingue donc :

- les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction. Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...
- Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction. Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues)...

Les théories du contenu ont une grande ambition : explorer l'ensemble des besoins de l'individu et permettre ainsi au manager de créer un environnement de travail qui réponde à ces besoins. Elles expliquent également que, contrairement à une idée reçue, l'argent n'est pas une source de motivation suffisante. Ces théories ont ouvert la voie à une réflexion au sein des entreprises sur l'équilibre entre

motivation intrinsèque et motivation extrinsèque qui encouragea les procédés d'enrichissement du travail (diversification et rotation des tâches, délégation d'autorité, etc.). Néanmoins, de nombreuses critiques se font entendre, notamment sur la possibilité d'établir une liste universelle des besoins ou encore sur la présence concomitante de plusieurs besoins. À ces premières faiblesses vient s'ajouter la fragilité de leur validation empirique et leur simplicité.

Par la suite se sont développées des théories plus complexes qui cherchent à penser la motivation comme un processus. Deux éléments peuvent être cités ici : la théorie de l'équité et la théorie des attentes.

Dès le début des années 1960, Adams développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi et les contributions qu'il effectue pour l'organisation. L'auteur précise que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Selon lui, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

Selon Vroom (1964), la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- l'expectation : c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.
- l'instrumentalité : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.
- la valence : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

D'un point de vue managérial, ces théories complètent ou dépassent les théories du contenu car elles fournissent non seulement une justification aux comportements observés mais également un certain nombre de leviers d'actions. Les théories du processus font le lien entre satisfaction, motivation et effort de travail.

Ces théories ne sont cependant pas exemptes de critiques. Au même titre que les théories du contenu, ces théories restent des heuristiques, des simplifications de la réalité. Le manque de validité empirique déjà faite au sujet des théories du contenu s'applique également aux théories du processus et s'explique notamment par la relative imprécision dans la définition et la mesure des croyances et perceptions individuelles sous-tendant ces modèles (Expectation, Instrumentalité, Valence, Équité, etc.). Les théories du processus ne proposent en cela qu'une réponse partielle et des actions épisodiques sans logique d'ensemble.

## **2. La théorie de l'agence peut-elle s'appliquer aux entreprises familiales ? Une définition et une argumentation illustrée sont attendues. (4 points : 2+2)**

*NB : La réponse attendue sur l'application aux entreprises familiales sera assez large le corrigé est donc moins étendu que pour la question 1.*

On parle de « relation d'agence » quand une entreprise ou un particulier (principal) confie en partie ou en totalité la gestion de ses intérêts à un tiers (agent). Jensen et Meckling (1976) définissent une relation d'agence 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 ».

Sous des hypothèses en rupture avec la théorie standard (la théorie de l'agence envisage la possibilité d'une divergence entre le principal et l'agent et part du principe que l'agent dispose d'informations que ne possède pas le principal), cette théorie est couramment illustrée par la relation d'agence entre propriétaires du capital (le principal) et les dirigeants de l'entreprise (l'agent). Elle est en particulier au cœur des problématiques de la gouvernance d'entreprise, et en particulier du modèle dit « actionnarial ».

L'entreprise familiale est une entreprise dont le capital est détenu majoritairement par une famille ou des familles apparentées depuis au moins deux générations. La majorité des entreprises cotées et non cotées sont familiales (50 % dans l'Union européenne et plus de 90 % en Amérique du Nord). À titre d'exemple, le groupe Mulliez (Auchan, Leroy Merlin, Décathlon...) appartient à la famille éponyme, le groupe L'Oréal est détenu en grande majorité par la famille Bettencourt. Dans ce cadre, on peut imaginer que les coûts d'agence se réduisent puisque les actionnaires sont souvent également les dirigeants. Il y aurait donc moins de divergence de vue entre principal et agent. Pourtant, certaines rivalités familiales (inter ou intra générationnelles) peuvent rejaillir sur la vie de l'entreprise. Cela peut être le cas notamment lors de changements de stratégie ou de succession. Certains auteurs parlent même à ce titre d'un modèle « principal-principal » plutôt que d'un modèle « principal-agent ».

## **II. Etude de cas : le Cirque du soleil (12 points)**

### **1. En quoi peut-on dire que le cirque du soleil est une entreprise qui prend en compte ses « parties prenantes » ? En quoi cela peut-il également être considéré comme de la communication ? 1,5 points**

Notamment depuis l'ouvrage d'Edward Freeman (1984), *Stakeholder Management: a strategic approach*, on considère que l'entreprise n'est plus seulement reliée à ses actionnaires mais également à d'autres groupes d'individus qui interagissent avec elle comme les salariés, les clients ou tout simplement les riverains. Dans ce cadre, l'entreprise peut concevoir que son objectif n'est plus simplement une performance financière mais une performance plus globale. On parlera alors d'entreprise responsable ou citoyenne.

Le cirque du soleil se positionne très nettement dans cette optique : « *Le Cirque du Soleil, en tant qu'entreprise citoyenne, veut avant tout prendre sa place dans la société, avec tous les devoirs et responsabilités qui en découlent* » (doc 2). Plus précisément, l'entreprise choisit de consacrer une partie de sa réflexion et de son action au développement durable, c'est-à-dire une activité économique qui préserve les ressources et la qualité de l'environnement d'une génération à l'autre. Le Cirque du Soleil a par exemple mis en œuvre un programme de lutte contre l'émission de gaz à effet de serre.

Les détails techniques fournis sur le site internet de l'entreprise (notamment l'existence d'une procédure certifiante ISO 14064) permettent de penser que des choses sont réellement mises en œuvre. Cela n'empêche pas le lecteur critique de s'interroger sur la part de communication qui se joue dans ce type de message. Le message très positif adressé par un rapport de responsabilité sociale peut s'adresser à tout type de cible : en interne les salariés d'une entreprise souvent décriée (comme Total qui pollue) seront remotivés ; en externe, les investisseurs financiers (voir les travaux sur l'investissement socialement responsable) comme les clients (on parle parfois de commerce équitable) seront rassurés. Que penser pourtant concernant le Cirque du Soleil de l'empreinte carbone laissée par son fondateur et actionnaire majoritaire, Guy Laliberté, lorsqu'il a passé huit jours dans l'espace il y a quelques années ?

## **2. Décrivez les 5 forces de Porter et appliquez cette analyse au cas du Cirque du Soleil. 2,5 points (0,5 par force appliquée)**

En 1982, Michael Porter a proposé un modèle afin d'identifier les fondements de la concurrence dans un secteur d'activité. Il estime ainsi qu'il faut évaluer l'intensité de la rivalité entre les firmes concurrentes, la menace constituée par les nouveaux entrants et celle que représentent d'éventuels produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients.

*NB : Ces « 5 forces concurrentielles » peuvent être davantage détaillées par les candidats, présentées de manière littéraire ou visuelle à l'aide d'un schéma.*

Dans le cas du Cirque du soleil l'environnement semble peu porteur de menaces :

- Rivalité entre firmes concurrentes : Si l'on se situe dans le domaine des grandes compagnies de cirque, on peut probablement qualifier la situation de concurrence monopolistique. En effet, les services proposés sont nombreux (familles Pinder ou Bouglione, cirque de Pékin) mais il n'existe pas de substitut parfait à la compagnie du Cirque du Soleil. Cette force est donc faible.
- Menace de nouveaux entrants : N'importe quel artiste peut prétendre en théorie pénétrer ce marché mais en réalité les coûts d'entrée d'un spectacle d'une telle taille sont très importants. Par ailleurs, le Cirque du Soleil bénéficie d'un capital réputationnel très élevé (et entretenu) qui le protège de cette force potentielle.
- Menace de produits de substitution : Ici se situe probablement une des faiblesses du Cirque du Soleil. Les produits de substitution au spectacle de cirque sont nombreux allant du spectacle vivant (théâtre, danse) au cinéma en passant par la très puissante télévision (y compris sur des émissions de cirque).
- Pouvoir de négociation des clients : La clientèle du Cirque du Soleil est majoritairement atomisée à l'exception des achats de comités d'entreprise. Rien n'est spécialement donné à ce sujet dans les documents et il ne faut pas hésiter à le dire. On peut toutefois imaginer que les prix des places sont coûteux ce qui fonctionne dans une économie en pleine croissance mais peut être moins bien en période de crise.
- Pouvoir de négociation des fournisseurs : Rien n'est dit non plus à ce sujet dans les documents. On peut cependant imaginer que le Cirque du Soleil, loin d'être dépendant de ses fournisseurs entretient au contraire certains métiers rares comme la production de costumes, de scènes et autres accessoires.

## **3. En quoi l'innovation (à définir) a-t-elle permis d'aboutir à cette situation faiblement concurrentielle ? 2 points**

Pour reprendre la métaphore de W. Chan Kim et Renée Mauborgne en 2005, le Cirque du Soleil est dans une situation concurrentielle proche de l'océan bleu (par opposition à l'océan rouge). Les océans bleus, sont constitués de toutes les activités n'existant pas aujourd'hui. Celles-ci constituent donc un marché inconnu, non infecté par la concurrence. Dans ce cas, la demande est créée plutôt que conquise. Pour les entreprises, il existe de nombreuses opportunités pour une croissance rapide et importante. La compétition n'existe pas car les règles du jeu n'existent pas et doivent être créées.

Comme l'explique le document 3, la pierre angulaire de cette situation est l'innovation. L'innovation peut être définie comme l'introduction marchande d'une nouveauté économique concernant le produit, le procédé, l'organisation sociale, la vente, la finance. Le Cirque du Soleil présente différents types d'innovations par rapport au cirque traditionnel : pas d'animaux, une troupe qui participe à l'ensemble du spectacle, le recours à d'autres arts comme la danse. De manière générale, le document 2 met bien en évidence l'importance première de la création pour cette entreprise : « *Toute l'organisation du Soleil est née au fur et à mesure pour servir le processus créatif* », dit son président, Daniel Lamarre. Sur les 5000

*salariés du cirque, la moitié est liée à la création: 1500 artistes, plus 1000 personnes impliquées dans les costumes (sans doute la dernière maison de spectacle au monde où les perruques, chaussures, costumes, motifs sur tissus sont réalisés dans les ateliers maison). » (doc. 2).*

#### **4. Quelle politique de gestion des ressources humaines et des compétences (à définir) cela implique-t-il ? 1,5 points**

La notion de compétence est particulièrement difficile à définir et bon nombre d'auteurs s'y sont essayé. Nous retiendrons ici les trois dimensions communément citées :

- le savoir (connaissances théoriques d'un individu) ;
- le savoir-faire (apprentissage en pratique des techniques) ;
- le savoir-être (éléments de comportement au travail).

Les documents 2 et 3 nous montrent l'importance particulière de la recherche de compétences très pointues et innovantes pour chaque spectacle : *« Le dénominateur commun de toutes ces industries est de gérer une main d'œuvre créative c'est-à-dire recruter, former et retenir des talents. Une entreprise comme le Cirque du Soleil a ainsi développé un savoir-faire dans le recrutement d'artistes internationaux de disciplines surprenantes (gymnastes, nageurs, chanteurs...) pour la création de ses spectacles. »* (doc 3). Le Cirque du Soleil n'a pas souhaité créer d'école mais consacre une grande partie de ses ressources au dépistage des compétences clés pour l'entreprise.

Au-delà de cette phase de recrutement, la GRH a pour vocation la gestion courante des équipes composées de manière fixe pour les spectacles : *« Un spectacle créé au Soleil sous chapiteau est conçu pour être diffusé une douzaine d'années dans plus de trois cents villes. Il doit tenir dans dix camions et ne pas comporter plus de 100 personnes, 54 artistes et 46 accompagnants, des cuisiniers aux techniciens en passant par les interprètes et professeurs en charge de la scolarité des enfants des artistes ».* (doc 2.) Cette configuration très particulière, avec notamment un recouvrement peu commun entre sphère personnelle et familiale, est l'une des dimensions importantes à prendre en compte pour la GRH ici.

On peut imaginer que les éléments du programme liés à la gestion des conflits pourraient également être rattachés à cette partie.

#### **5. Qu'est-ce que le leadership ? Comment définiriez-vous le style de leadership de Guy Laliberté au sens de Kurt Lewin ? 2 points**

Le leadership peut se définir comme l'influence qu'un individu exerce sur un groupe (à distinguer de la notion de pouvoir ou d'autorité).

Un travail de recherche mené par Lewin, Lippit et White (1947) sur trois groupes d'enfants faisant du modélisme, encadrés chacun par un adulte définit trois types de comportements de leadership :

- autoritaire (l'adulte dit aux enfants le type de maquette à réaliser et ne répond pas ou peu à leurs demandes d'explications) ;
- démocratique (l'adulte propose plusieurs projets possibles, laisse les enfants décider et leur fournit des explications) ;
- laissez-faire (l'adulte laisse les enfants trouver un projet et éventuellement le réaliser sans intervenir).

Les résultats dénotent une performance significativement supérieure du groupe « démocratique », contribuant à démontrer l'importance du leadership sur le comportement et la performance des individus ainsi que l'importance d'un leadership plus centré sur l'« employé » que sur la production.

Des éléments sur Guy Laliberté, le fondateur et principal propriétaire du Cirque du Soleil nous sont donnés dans le document 2. On nous parle d' « unique guide artistique » dont les décisions ne sont jamais contestées. Cela semblerait correspondre un modèle autoritaire qui efface au passage le nom des metteurs en scène très connus qui interviennent sur le spectacle. Pourtant, la fin de l'article du *Figaro* nous montre qu'il est très difficile de qualifier un style de leadership de manière définitive. En effet, il semble qu'il se repose tout de même sur une organisation de création bien rodée et donne son avis in fine sur ce qui lui est proposé, cela pourrait donc signifier une part de démocratie dans le leadership de Guy Laliberté.

## **6. Quels semblent aujourd'hui être les choix stratégiques du Cirque du Soleil en termes de stratégies d'ensemble (*corporate strategy*) (à définir) ? 2,5 points**

En 1962, Alfred Chandler définit la stratégie comme « la détermination des buts et des objectifs de long terme d'une entreprise, l'adoption de moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ». La stratégie d'ensemble (*corporate strategy*) suppose des choix relatifs aux différentes activités de la firme. Elle conduit à des arbitrages entre DAS dans lesquels la firme est présente et d'autres où elle est susceptible de se développer, sachant que ces décisions auront ensuite des implications en matière d'allocation des ressources. Les décisions relatives à la stratégie d'ensemble obligent également à se poser la question de la coordination des stratégies entre les différentes unités. Faut-il encourager leur autonomie ou bien faut-il privilégier la recherche de liens et de synergies entre elles afin d'optimiser les transferts de savoir-faire entre unités ?

Concrètement, le document 2 nous donne à voir des éléments sur deux types de choix stratégiques :

- l'internationalisation. « *En 2013, le cirque ira pour la première fois dans quarante nouvelles villes du monde. Il devrait conclure un gros accord avec le marché chinois, qui lui échappe encore.* » (doc. 2) De sa base à Montréal, l'entreprise rayonne déjà en Amérique du Nord et en Asie. Elle poursuit donc dans cette direction.
- la diversification. Il existe différents types de diversification : verticale (logique de filière), horizontale (concentrique) ou financière (conglomérale). Dans le cas du Cirque du Soleil, il ne s'agit surtout pas de diversification verticale vers la production des lieux de spectacles comme le fait Disney. Les salles utilisées appartiennent à d'autres partenaires. En revanche, on peut parler de diversification concentrique utilisant la puissance d'évocation de la marque vers par exemple le cinéma : « *Et se réjouit d'enchanter les villes et villages encore intouchés grâce au film en 3D Worlds Away, histoire d'une jeune fille poursuivant un trapéziste dans les grands spectacles de Vegas, produit par James Cameron, distribué par Paramount, et réalisé par Andrew Adamson, créateur de Shrek 1 et 2. Sortie le 21 décembre.* » (doc.2)