

2017-2018

UE 117 - MANAGEMENT

Examen d'essai : semaine du lundi 22 janvier au vendredi 26 janvier 2018

le cnam
intec

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 7 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 votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

DOSSIER 1 14 points
DOSSIER 2 6 points

Le sujet comporte les annexes suivantes :

DOSSIER 1

- Annexe 1 – Les chiffres clés du groupe Carrefour
Annexe 2 – Répartition du chiffre d'affaires du groupe Carrefour
Annexe 3 – Les enseignes et les marques du groupe Carrefour
Annexe 4 – Carrefour en quelques lignes
Annexe 5 – Une ambition partagée avec les parties prenantes
Annexe 6 – Responsabilité sociale et environnementale
Annexe 7 – Tensions autour de la succession du PDG de Carrefour

Avertissement :

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, Il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie.
Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.**

SUJET

DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

Travail à faire

À partir des annexes 1 à 7, et de vos connaissances personnelles, répondez aux questions suivantes :

Première partie – Management et théories des organisations

1. Après avoir défini la notion de RSE, vous expliquerez celle du groupe Carrefour (2 points).
2. Après avoir défini la notion de parties prenantes, vous identifierez les différentes parties prenantes du groupe Carrefour ainsi que leurs attentes (2 points).
3. De quelle théorie pouvez-vous rapprocher la relation entre les actionnaires et dirigeants du groupe Carrefour ? Rappelez cette théorie ainsi que ses hypothèses (2 points).
4. Après avoir rappelé les différentes sources de pouvoir dans une entreprise, vous analyserez celle qui est selon vous recherchée par les actionnaires du groupe Carrefour dans le choix du successeur de Georges Plassat (2 points).

Deuxième partie – Diagnostic et choix stratégiques

5. Après avoir défini les notions de Mission, Métier et DAS, vous expliquerez comment s'articulent celles-ci dans le groupe Carrefour ? (2 points)
6. Qu'est-ce que la segmentation stratégique ? Quels sont selon vous les critères de segmentation stratégique retenus par le groupe Carrefour ? (2 points)
7. Après avoir rappelé les différents choix stratégiques, vous analyserez les choix stratégiques retenus par le groupe Carrefour. (2 points)

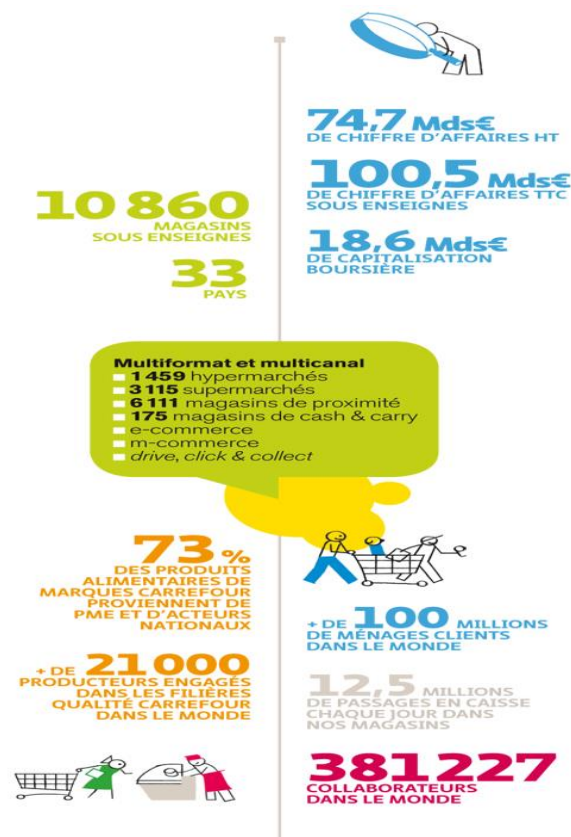
DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

À partir de vos connaissances théoriques et factuelles en management, élaborer un développement structuré sur le thème suivant :

« L'internationalisation de l'entreprise : obligation ou choix stratégique ? »

ANNEXE 1

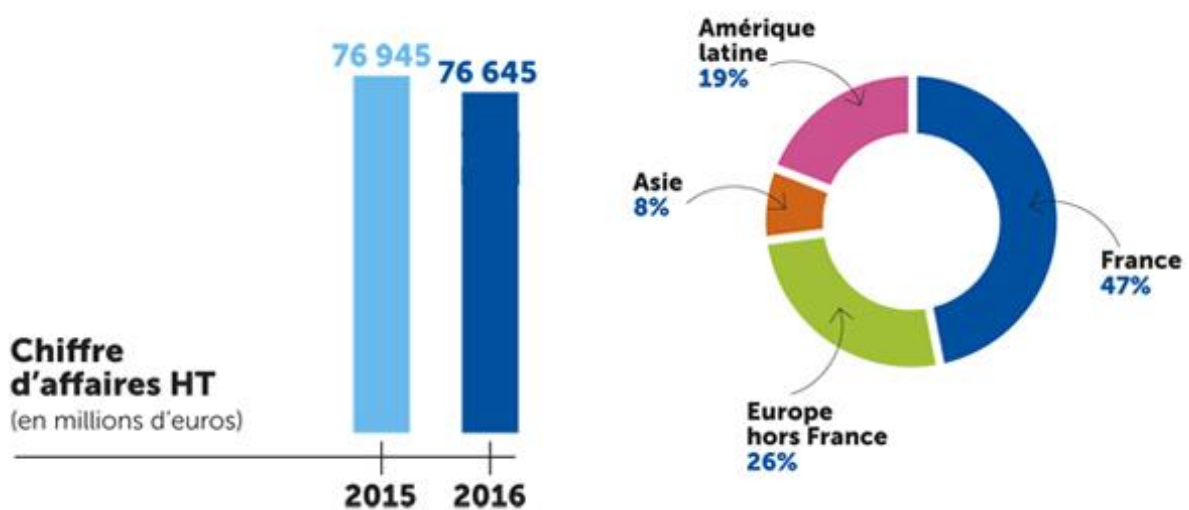
LES CHIFFRES CLES DU GROUPE CARREFOUR



Source : carrefour.com 2017

ANNEXE 2

REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE CARREFOUR



Source : carrefour.com 2017

ANNEXE 3

LES ENSEIGNES ET LES MARQUES DU GROUPE CARREFOUR



Source : carrefour.com 2017

ANNEXE 4

CARREFOUR EN QUELQUES LIGNES

Leader incontesté de la grande distribution en France et en Europe, Carrefour naît en 1959 sous l'impulsion des frères Denis et Jacques Defforey, de Gustave Badin et Marcel Fournier. Aujourd'hui dirigé par Georges Plassat, le groupe est présent à l'international avec plus 11 935 magasins dans 33 pays.

Le Groupe emploie plus de 384 000 collaborateurs dans le monde et a réalisé un volume d'affaires sous enseignes de 103,7 milliards d'euros en 2016. Chaque jour, Carrefour accueille près de 13 millions de clients à travers le monde et s'engage pour la qualité et un commerce plus responsable.

Un modèle qui se déploie partout

Dans tous les pays, Carrefour consolide son leadership et renforce son modèle multiformat et omnicanal. En France, Carrefour développe ses activités avec l'expansion des enseignes de proximité portée par la transformation des magasins Dia et l'ouverture de nouveaux concepts d'hypermarchés et de supermarchés.

Carrefour poursuit également le développement des activités d'e-commerce avec des acquisitions significatives et le renforcement des services et solutions digitales. Dans les autres pays d'Europe, Carrefour poursuit son expansion, qu'il s'agisse de l'acquisition de magasins Eroski en Espagne, Billa en Roumanie ou du lancement de l'activité e-commerce en Pologne. L'expansion multiformat et omnicanale se confirme également dans les autres pays avec l'essor du parc de magasins de proximité et le lancement de l'e-commerce au Brésil et en Chine ou encore le développement du parc de supermarchés à Taïwan. C'est aussi le cas dans les pays où le Groupe s'appuie sur des partenaires locaux, avec une expansion significative en outre-mer, au Maghreb, au Moyen-Orient et en Afrique avec l'ouverture du premier hypermarché Carrefour au Kenya.

Toujours un format qui vous va

- L'hypermarché Carrefour est le magasin des grandes courses pour tous, un lieu unique où trouver tous les produits de consommation courante au meilleur prix. Socle du savoir-faire et de

l'innovation Carrefour, il propose l'assortiment le plus large possible, avec 20 000 à 80 000 références alimentaires et non alimentaires sur des surfaces de 2 400 à 24 000 m².

- Les supermarchés du Groupe portés par les enseignes Carrefour Market, Bairo ou Supeco, sont la référence du commerce alimentaire, en ville comme en zone rurale. Sur 1 000 à 3 500 m², ils présentent une offre alimentaire riche et variée qui réserve une place de choix aux produits frais et aux spécialités locales, complétée par un assortiment adapté de produits non alimentaires.
- Les magasins de proximité (Carrefour Express, City, Contact, Bio, etc.) viennent compléter les formats traditionnels pour répondre à l'évolution des modes de vie. Sur 200 à 900 m², ils proposent des offres de produits qui vont à l'essentiel, une sélection adaptée aux habitudes et aux besoins locaux, des prix serrés et une large amplitude horaire.
- Le cash & carry est le format réservé aux professionnels de la restauration et du commerce alimentaire. Il propose une vaste sélection de produits à prix de gros, présentés directement sur palettes, vendus à l'unité ou en grandes quantités.

Source : carrefour.com 2017

ANNEXE 5

UNE AMBITION PARTAGÉE AVEC LES PARTIES PRENANTES

En tant que commerçant alimentaire de référence et acteur majeur de l'économie mondiale, Carrefour est pleinement conscient de sa responsabilité sociétale. Le Groupe est engagé dans une démarche de développement durable ambitieuse avec des objectifs quantifiés et une évaluation annuelle des résultats obtenus.

La démarche initiée sur la base d'un dialogue permanent avec les parties prenantes (clients, collaborateurs, partenaires- franchisés, fournisseurs, collectivités et actionnaires) permet au groupe Carrefour d'anticiper et de répondre aux attentes des différents publics et de prévenir les risques. La transparence des engagements et l'implication des parties prenantes dans leur mise en œuvre permettent d'envisager ensemble des solutions pérennes et de s'assurer de la mobilisation de tous les acteurs concernés. Ce dialogue et ces partenariats sont menés soit au niveau du Groupe par la Direction Développement Durable, soit au niveau local par les pays, les enseignes et les magasins.

À l'occasion du diagnostic réalisé en juillet 2012 en cohérence avec la norme ISO 26000, Carrefour a procédé à une mise à jour de la cartographie de ses parties prenantes et décidé, pour renforcer l'écoute et la qualité des échanges avec elles, de mettre en place une instance de concertation collective. Depuis janvier 2013, des réunions de consultation des parties prenantes de Carrefour sont organisées régulièrement en présence d'ONG, de clients, de représentants du Ministère de l'Environnement et du Ministère de l'Agriculture français, des fournisseurs agricoles (producteurs de filières Engagement Qualité Carrefour) et agroalimentaires, ainsi que des agences de notation. La première consultation a eu lieu le 25 janvier 2013, avec pour thème la biodiversité. Cette consultation a permis aux équipes de Carrefour de partager autour d'un enjeu sociétal un certain nombre de réalisations comme le développement de l'offre et la promotion de gammes de produits responsables, la promotion de la consommation responsable auprès des clients ou encore l'engagement du Groupe en matière de protection de la biodiversité. Ces concertations favorisent également l'émergence de modalités d'actions nouvelles en partenariat avec les parties prenantes concernées. Cet échange est aussi l'occasion pour les représentants des parties prenantes de poser leurs questions directement aux principaux cadres dirigeants et experts de Carrefour.

Source : carrefour.com 2017

ANNEXE 6

RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

La méthode RSE de Carrefour est composée de quatre étapes itératives : revoir et améliorer la stratégie et les objectifs, planifier, agir et innover et évaluer la performance, tout en garantissant la gestion des risques. Le changement est conduit de manière partagée et opérationnelle avec les pays, les magasins et l'ensemble des métiers. L'innovation est privilégiée comme facteur de créativité et de nouvelles solutions, par la mise en commun des idées et l'implication de tous. Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la démarche.

Carrefour a réalisé en 2012 un diagnostic de sa responsabilité en se basant sur les 7 questions posées par la norme internationale ISO 26000 définissant la RSE :

- Intégrer la Responsabilité Sociétale dans les décisions
- Agir pour promouvoir l'application des droits de l'homme dans tous les pays avec lesquels nous exerçons une activité
- Viser un impact positif de nos magasins sur l'environnement et lutter contre les gaspillages de toute nature
- Exercer notre métier avec loyauté et éthique
- S'impliquer localement sur les territoires
- Créer des conditions de travail bénéfiques pour tous
- Proposer des produits sûrs, sains et respectueux de l'environnement

Suite au diagnostic initial, Carrefour a réalisé une première analyse de matérialité en 2014. En 2016, Carrefour a confié à un tiers externe l'actualisation de la cartographie et de la matérialité des enjeux, par revue documentaire et évaluation de parties prenantes expertes, internes et principalement externes.

Les enjeux ont été classés et sélectionnés pour leur matérialité selon leur importance pour les parties prenantes et leur impact financier et réglementaire, leur incidence sur l'activité du Groupe et sur les relations avec les investisseurs, les clients et les employés, et enfin leur influence sur la réputation du Groupe.

La nouvelle matrice de matérialité énonce huit enjeux majeurs au vu des risques et des opportunités RSE et des attentes des parties prenantes, couvrant les thématiques suivantes :

- les relations durables avec les fournisseurs et les conditions de travail chez les fournisseurs ;
- les relations et conditions de travail des salariés (santé et équilibre de vie) ;
- la qualité et l'étiquetage des produits ;
- l'environnement (énergie et déchets notamment).

Cette nouvelle matrice affirme la prépondérance de ces enjeux dans la stratégie de Carrefour. Leur concordance avec la stratégie RSE existante conforte le Groupe Carrefour dans son programme de RSE.

Source : carrefour.com 2017

ANNEXE 7

TENSIONS AUTOUR DE LA SUCCESSION DU PDG DE CARREFOUR

Chez Carrefour, la succession du PDG tourne à la foire d'empoigne. Selon plusieurs sources proches du groupe, elle crée des crispations feutrées entre les deux principaux actionnaires d'un côté ainsi qu'avec l'actuel patron, Georges Plassat. Le PDG de LVMH, Bernard Arnault -qui détient 8,95 % de Carrefour- et le président des Galeries Lafayette, Philippe Houzé, (11,5 %) ne s'accordent pas sur le schéma de gouvernance que chacun veut imposer à la tête du géant de la distribution.

Carrefour a lancé un processus de sélection du successeur de Georges Plassat dont le mandat de PDG se termine en 2018. L'objectif est d'introniser l'heureux élu dès l'assemblée générale de mai prochain pour mettre en place une transition douce. Le dirigeant sortant et son successeur piloteront le groupe conjointement pendant une année. Puis Georges Plassat lâchera définitivement les commandes comme prévu l'an prochain.

Le premier actionnaire Philippe Houzé privilégierait, pour la suite, une dissociation des fonctions de président et de directeur général. Ce qui lui permettrait, selon plusieurs proches de Carrefour, de briguer la présidence du groupe l'an prochain, ce que dément pourtant son groupe. « *Philippe Houzé n'a pas vocation à être président* » promet un porte-parole des Galeries Lafayette. Pourtant, ce dernier semble être très impliqué dans la gestion de Carrefour où il a investi près de 2 milliards d'euros depuis deux ans.

De son côté, Bernard Arnault privilégie le choix d'un PDG de plein exercice, comme c'est le cas dans toutes les sociétés de son groupe. Une manière d'empêcher le patron des Galeries Lafayette de mettre la main sur la présidence de Carrefour. Dans ce rapport de force, Bernard Arnault semble avoir un net avantage. D'abord, parce que la désignation de Philippe Houzé à la présidence du groupe contraindrait Carrefour à relever la limite d'âge pour ce poste. Elle est fixée aujourd'hui à 70 ans, âge que Philippe Houzé atteindra en fin d'année. Ensuite, « *LVMH est un énorme client des Galeries Lafayette* » glisse un bon connaisseur du dossier. La messe semble dite.

Le nom de Bernardo Sanchez Incera, patron des réseaux de la Société Générale en France et à l'international, revient en permanence. C'est Philippe Houzé qui l'avait recruté en 2004 pour diriger Monoprix, alors propriété des Galeries Lafayette. Il venait alors de Vivarte (La Halle, André...) dirigé à l'époque par... Georges Plassat. Auparavant, ce natif de Santander (Espagne) a dirigé de 2001 à 2003 une branche européenne de... LVMH. Il est donc bien connu de l'ensemble des dirigeants de Carrefour. Son expérience bancaire lui a apporté une vision digitale de la distribution qui plaît beaucoup. « *C'est un atout majeur vu l'explosion du e-commerce* » explique un proche des actionnaires.

Source : bfmbusiness.bfmtv.com 2017