

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le corrigé comporte : 6 pages

Première partie – Étude de cas

14 points

Seconde partie – Question de réflexion

6 points

CORRIGÉ

I. Étude de cas Etam (14 points)

Les réponses aux questions doivent être basées sur une analyse des documents ainsi que les connaissances. Une attention particulière sera portée à la qualité de l'orthographe et de l'expression.

- 1. « Cette entreprise qui appartient à la famille Mulliez (...) est une firme verticalisée » (doc. 4). À quel type de stratégie d'ensemble cela fait-il référence et comment cela est-il mis en pratique chez Décathlon ? (2 points)**

Les stratégies d'ensemble peuvent être classées en fonction des objectifs poursuivis en trois directions : le confortement (voire l'expansion), la spécialisation et la diversification. Nous sommes ici dans ce dernier cas de figure, plus précisément dans le cadre d'une diversification dans une logique de filière, encore appelée intégration verticale. Il s'agit d'intégrer en amont des activités effectuées par des fournisseurs et en aval d'autres éléments qui relèvent des clients.

Dans le cas de Décathlon, l'entreprise intègre la partie amont à forte valeur ajoutée de la production comme cela est précisé dans le document 4 : le design et la recherche (avec des ingénieurs textiles). En revanche, la production, à plus faible valeur ajoutée, est externalisée hors de France (probablement pour des raisons de coût de la main d'œuvre). L'intérêt pour Décathlon est de maîtriser le processus d'innovation qui est au cœur du modèle de cette entreprise.

- 2. Les documents évoquent la stratégie d'internationalisation d'Etam et d'autres sociétés : après l'avoir définie, vous en donnerez les intérêts et les limites dans les cas présentés. (2 points)**

L'internationalisation est une composante essentielle de la stratégie d'ensemble. Elle concerne le choix de localisation des activités de l'entreprise dans au moins un autre pays que celui de la société mère. Concrètement, il peut s'agir d'exportations de produits, d'implantations commerciales, de production délocalisée ou partagée. Différents stades existent, de l'entreprise multinationale (présente dans plusieurs pays) à l'entreprise mondiale ou globale (présente dans un grand nombre de pays).

Les intérêts théoriques de l'internationalisation sont notamment l'accroissement du pouvoir de marché vers de nouvelles zones géographiques et la baisse des coûts de production. Or, ce que l'on constate dans les documents présentés c'est que ces avantages ne sont pas forcément au rendez-vous dans le secteur de la mode. Du côté des ventes, les résultats d'Etam (doc. 1) sont en baisse en Chine même si « un tiers des ventes d'Etam sont réalisées en Chine » (doc. 4) ; ces éléments seront développés dans les questions suivantes. Du côté de la production, le document 4 met en évidence l'importance des coûts de transport lorsque l'on fait fabriquer loin du lieu de vente. H&M fait produire par exemple en Asie alors que Zara a fait le choix de la proximité pour des raisons de gestion des stocks et de calcul du coût final qui inclut le transport.

3. Après avoir rappelé ce qu'est le positionnement marketing, vous analyserez celui d'Etam en Chine et ses faiblesses. (2 points)

Positionner un produit ou une marque c'est lui donner une image évidente pour le segment de marché visé. Les stratégies de positionnement les plus classiques sont l'identification (situer le produit au sein de sa catégorie, par exemple lingerie et prêt à porter du quotidien pour Etam) ou au contraire différenciation (valoriser le produit par rapport aux autres produits concurrents, par exemple marque française et « tendance » pour Etam).

Si l'on en croit le document 3, c'est manifestement la première voie qui a été choisie en Chine, ce qui ne permet pas d'assurer une croissance des ventes : « *l'enseigne est considérée comme une marque chinoise* ». En effet, pour qu'une stratégie de positionnement soit efficace, il faut qu'elle soit simple, originale, cohérente avec le produit et réponde aux attentes du consommateur. On peut penser que les consommateurs chinois comprendraient mieux qu'une marque française se distingue par des attributs réels ou supposés.

4. Des actions de communication marketing sont envisagées pour y remédier. Quelles sont leur nature et leur pertinence ? (2 points)

Pour remédier au mauvais positionnement marketing d'Etam en Chine, un message va être transmis aux clients chinois : « *Il est absolument fondamental de revendiquer le fait qu'Etam est une marque occidentale* » (doc. 3).

Il s'agit d'une communication de marque dont la nature est double :

- Une communication media (un media étant un ensemble de supports de même nature) : diffuser le défilé parisien en Chine. Cette action semble pertinente si un media de masse, comme la télévision ou internet, est utilisé en raison de la dimension du pays.
- Une communication hors media : « *montrer le défilé à Paris à des blogueuses chinoises* », « *offrir des bourses à des étudiantes chinoises à Paris* ». Il s'agit dans le premier cas de relations publiques et dans le second cas de mécénat. L'impact de cette dernière action en particulier semble difficile à évaluer en raison de la taille du pays et de son mode de fonctionnement social.

5. Quelle sont la nature et les cibles des « informations environnementales, sociales et sociétales » du groupe Etam (doc.2) ? (2 points)

Ces informations font partie intégrante du rapport financier 2012 de l'entreprise Etam et sont donc à ce titre de la communication financière (l'un des types de communication externe avec la communication marketing). On parle plus précisément d'indicateurs extra-financiers : « *En 2012 le groupe Etam a*

structuré une démarche d'ensemble de reporting extra-financier conformément à l'article 225 de la loi Grenelle 2 » (doc. 2).

Les cibles de cette information financière sont traditionnellement multiples : les décideurs (actionnaires individuels, clubs d'investissement, investisseurs institutionnels), les prescripteurs (analystes financiers, presse, banques, agences de notation), les cibles périphériques (clients, fournisseurs, concurrents, grand public, pouvoirs publics, organismes de tutelle et de marché). Dans le cas particulier de l'information environnementale, sociale et sociétale, ces dernières cibles dites périphériques semblent en réalité devenir les principales car intéressées au premier chef par ce type de message.

6. Après avoir rappelé les fondements théoriques de la «RSE », vous analyserez son déploiement au sein du groupe Etam. (2 points)

La RSE ou responsabilité sociale de l'entreprise découle de la théorie des parties prenantes que l'on doit à Freeman (1984). Elle considère qu'une entreprise, non seulement à un objectif de profit mais également de respect, voire de bien être à l'égard de ceux qui pourraient être impactés par son activité. Le mot « stakeholders » désigne ces parties prenantes par opposition aux « shareholders » (les actionnaires). Au sens strict du terme, la RSE concerne plus particulièrement les devoirs de l'entreprise à l'égard de ses salariés. Au sens plus large, la RSE devient la « responsabilité sociétale » comme dans le rapport d'Etam (doc. 2) et concerne également les clients, les concurrents, les fournisseurs, l'Etat, la société civile dans son ensemble. On parlera parfois d'entreprise citoyenne.

Des « enjeux prioritaires » sont mis en avant dans le rapport d'Etam qui correspondent à quatre parties prenantes de l'entreprise :

- « *enjeu de renforcement des procédures de gestion des risques par la mise en place de diligences raisonnables dans la chaîne d'approvisionnement et auprès des fournisseurs* » dédié à la partie prenante fournisseur et dont la question 7 traite de manière plus détaillée ;
- « *enjeu de qualité et de conformité des vêtements* » tourné vers le client (en plus des actions de marketing destinées à accroître les ventes) pour ce qui est de la qualité et vers l'Etat (Commission européenne en l'occurrence) pour ce qui est de la conformité ;
- « *enjeu d'efficacité énergétique* » et « *enjeu d'expérimentation des démarches d'éco-conception* » : il s'agit de la problématique du développement durable souvent liée à la RSE et qui intéresse la société civile dans son ensemble et notamment les ONG ;
- « *enjeu de conditions de travail* » : nous sommes ici dans le premier sens de la RSE et de l'attention de l'entreprise au bien-être et à la sécurité de ses salariés, ce qui est plus difficile dans une organisation multi sites comme Etam.

7. Après avoir défini la notion de « supply chain » management présentée dans le schéma, vous discuterez de l'intérêt et des limites d'une « gestion environnementale de la chaîne d'approvisionnement », en particulier dans le cas d'Etam (doc. 2). (2 points)

En matière de gestion de la production, le « supply chain » management (ou management industriel et logistique) représente une conception contemporaine qui a succédé au fordisme puis au toyotisme. L'idée principale en est la recherche d'une intégration des flux physiques entre différents partenaires fondée sur une intégration des systèmes d'information. Cette gestion est particulièrement nécessaire dans le cas d'entreprises « éclatées » comme Etam qui, on le voit dans le schéma du document 2, doit gérer 6 stades avant la vente de ses produits. Quelques principes marquant du supply chain management sont la différenciation retardée (individualisation du produit le plus en aval possible de la chaîne) et la conception des produits en module.

Le document 2 pose les moyens d'une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement pour Etam à deux égards notamment : les conditions de travail et l'impact environnemental. Les notions de contrôle et d'audit sont mises en avant. L'intérêt de cette démarche se comprend dans le cadre de l'internationalisation et de l'externalisation de la production de l'entreprise. En effet, en la matière les standards ne sont pas les mêmes suivant les pays. Or, en se reposant sur des sous-traitants étrangers, Gap et Nike avaient commis des erreurs en matière de travail des enfants. Cependant, on peut également voir dans ce programme des éléments de communication à destination des investisseurs ou des clients (comme développé dans la question 5) plus qu'une réelle volonté de contrôle.

le cnam
Institut national des techniques
économiques et comptables intec

II. Question de réflexion (6 points)

À partir de vos connaissances théoriques et pratiques, vous rédigerez un texte structuré et argumenté sur le sujet suivant :

« Les théories des organisations sont-elles utiles aux managers ? »

NB : Nous sommes ici dans le cadre d'une petite dissertation, indépendante (et c'est rappelé dans l'énoncé) des documents du cas précédent.

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.

Quelques éléments plus précis sont donnés ci-dessous.

Il s'agit d'un sujet classique.

- Définition des termes du sujet :
 - Théories des organisations : une théorie est un modèle de compréhension de la réalité, l'objet de certaines théories à partir de la fin du 19^e siècle va être l'organisation (à savoir non seulement les entreprises mais également les services publics, les associations, bref toute entité regroupant des individus avec un objectif, des règles, une culture...)
 - Managers : selon Fayol, administrer (on dirait aujourd'hui manager) c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Par manager, on entendra responsable d'une entité organisationnelle, dirigeant mais aussi cadre dirigeant.
- Problématique :

Le sujet est posé comme une question. Il faut donc être vigilant sur le fait de la reformuler. Ce qui fait sens a priori c'est l'opposition entre les concepts théoriques et la pratique managériale. La notion d'utilité peut être interprétée comme une possible participation de ces théories à la performance de l'entreprise par la gestion des managers.

- Éléments de cours pouvant être utilisés :
 - Tout naturellement l'ensemble des théories des organisations de Fayol au néo-institutionnalisme
 - Des éléments sur le management, le leadership et le pouvoir (Weber notamment)
 - Les différents types de décision (rationnelle, organisationnelle, politique, anarchique) comme les différents niveaux de décision (stratégique/opérationnelle)

- Proposition de plan

- I. Les théories des organisations peuvent accroître la performance de la gestion des managers... (Pourquoi ?)

- A. Il n'y a pas forcément d'opposition entre les concepts et la pratique des managers
Les théories sont souvent issues de la pratique (cf Taylor et Fayol qui étaient des praticiens ou Mayo qui faisait des expériences).
Par ailleurs, comme le montre le travail de Mintzberg, les managers disposent de peu de temps pour la réflexion (légendes/réalité).
 - B. Les managers ont besoin d'être éclairés dans leur prise de décision par des modèles
Les décisions managériales sont le plus souvent d'ordre stratégique et elles impactent à ce titre fortement la performance de l'entreprise.
Or ces décisions ne sont pas toujours rationnelles, notamment si l'on en croit Simon car l'individu ne dispose pas de toute l'information et n'a pas une capacité de traitement suffisante. Les théories peuvent remédier en partie à ces deux limites.

- II. ...en éclairant leurs décisions stratégiques dans les fonctions centrales comme dans les fonctions support (Comment ?)

- A. Les théories les plus récentes éclairent davantage le travail stratégique général du manager
L'école de la contingence (Chandler, Lawrence et Lorsch, Mintzberg) permet au manager de prêter une attention accrue à son environnement pour en saisir le degré de complexité et de turbulence.
Les courants les plus récents (néo institutionnalisme) incitent même les managers à des manœuvres stratégiques pour modifier cet environnement (lobbying par exemple).
 - B. Les théories plus anciennes l'aident à gérer les différentes fonctions de l'entreprise
L'école classique comme l'école des relations humaines s'intéressent notamment à la question de la motivation au travail et en ce sens promeuvent des modes de gestion de la production comme de GRH très différents.