

---

**Durée de l'épreuve : 4 heures**

**Le sujet comporte : 3 pages**

⇒ L'usage de la calculatrice est interdit.

⇒ Aucun document n'est autorisé.

**Le sujet comporte deux parties.**

---

**PARTIE 1 - QUESTIONS DE COURS (2 points par question)**

- 1- Comment définit-on la notion de leadership et en quoi se distingue-t-elle de la notion de pouvoir ? Quels sont l'intérêt et les limites des principaux modèles qui ont cherché à donner un fondement théorique au concept de leadership?
- 2- Quelle relation Chandler établit-il entre stratégie et structure ? Cette relation n'est pas toujours vérifiée dans la réalité : pourquoi ? Comment pourrait-on alors reformuler le propos de Chandler pour caractériser de manière réaliste la relation entre stratégie et structure ?
- 3- Donnez une définition du terme de « compétence » en gestion des ressources humaines. Quelles sont les limites de ce qu'on appelle, toujours dans le domaine de la GRH, la gestion des compétences ? Quel autre domaine des sciences de gestion s'est également emparé de ce terme de « compétence » ?
- 4- Donnez trois modalités possibles de résolution des conflits pour un manager refusant une approche autoritaire et/ou élaborée de manière unilatérale. Vous détaillerez chacune de ces trois modalités.

**PARTIE 2 - CLEANCLEANER (CC) (12 points)**

Le marché de l'aspirateur était parvenu à une telle standardisation que seuls quelques constructeurs aux stratégies de niche très ciblées (aspirateurs pour poils de chiens, aspirateurs pour tapis...) pouvaient escompter une différenciation relative. Au demeurant, les utilisateurs avaient rangé cet appareil commun et banal dans le paysage de leur quotidien et n'escomptaient pas particulièrement d'innovation dans ce domaine.

La détermination et l'ingéniosité d'un ingénieur anglais allaient modifier la donne, particulièrement à l'amorce des années 2000. Les ingénieurs-designers de CleanCleaner, l'aspirateur sans sac, ont considérablement amélioré le quotidien des personnes allergiques en mettant au point un système de vidage du collecteur simplifié et plus hygiénique : en appuyant sur un seul bouton, le collecteur s'ouvre et la poussière glisse directement dans la poubelle. L'aspirateur sans sac prend environ deux fois moins de place pour son rangement que la plupart des autres aspirateurs. C'est le premier aspirateur avec un tube entièrement télescopique qui s'accroche entre les deux collecteurs transparents lorsqu'il est rangé.

Devant la crainte et l'opposition des fabricants d'aspirateurs conventionnels, CC sera contraint dans un premier temps de vendre ses aspirateurs au Japon pour un prix prohibitif de 2 000 dollars. CC détient 1 100 brevets et applications de brevet concernant environ 175 inventions différentes, protégeant ainsi sa technologie des copies et lui permettant de progresser sur le marché. Le succès est au rendez-vous et permet à CC d'abaisser ses prix et d'augmenter ses volumes, avant de revenir en position de force sur le marché européen.

En vendant des aspirateurs sans sac pour un prix de l'ordre de 500 euros dans 33 pays du monde, la société CleanCleaner (CC) s'arrogeait 44 % du marché anglais en valeur en 2002-2003 et de l'ordre de 20 % du marché de l'Europe de l'Ouest. Aux USA les ventes de CleanCleaner ont dépassé celles de Hoover. Dans son arrêt de 2001, la Cour Commerciale de la Cour de Cassation a débouté Electrolux, considérant que la publicité de CC ne portait pas préjudice aux produits concurrents.

Quelle avait été la chronologie d'un tel parcours et les conditions qui avaient rendu possible son succès ?

La personnalité du fondateur a tenu une place déterminante. Né en 1947 près de Norfolk, M. SON étudie quatre ans au Royal College of Art dont il deviendra membre du conseil en 1998. L'ingénieur-designer crée sa propre société en 1993. Ce centre de recherche et de fabrication, notamment de l'aspirateur sans sac, est situé depuis 1995 à Malmesbury. Il est l'inventeur du Ballbarrow (1974) qui gagne le Building Design Innovation Award en 1977, du Trolleyball (1978), du Contrarotator (2000)... En août 2002, M. SON devient membre de l'Industrial Designers Society of America. Il reçoit en mai 2003 le Queen's Award for Innovation.

Curieux, sensible à l'esthétique et à la fonctionnalité, M. SON est un adepte du travail en équipe et possède une persévérance assez rare. Il décrit ainsi son expérience :

- "Au début de ce projet, je travaillais encore à la distribution d'une de mes autres inventions, la Ballbarrow. Il s'agissait d'une brouette avec une grosse boule en plastique moulée à l'avant, en guise de roue. Cette brouette connaissait un grand succès, mais malheureusement, très rapidement, j'ai eu des différends avec mes actionnaires et ai été contraint de revendre mes parts de l'entreprise. Je me suis donc lancé dans le développement de ma nouvelle idée : l'aspirateur cyclonique. J'ai donc vécu toutes ces années des quelques revenus tirés de la vente de mes parts dans la Ballbarrow, ainsi que grâce au soutien financier de mes amis et de l'hypothèque de ma maison. Je consacrais tout mon temps à mes recherches sur l'aspirateur et n'avais donc aucun revenu régulier. Ma femme donnait des leçons d'art et de dessin, et vendait ses propres toiles pour assurer un minimum de revenus, d'autant plus que nous avions déjà nos trois enfants. Je travaillais dur, et malgré quelques moments de fatigue, je n'ai jamais perdu ma détermination. Pour être honnête, aujourd'hui, on me décrit à cette période comme quelqu'un d'incroyablement déterminé, mais à l'époque, c'était plutôt comme de la pure folie."

Le travail en équipe constitue néanmoins un pivot essentiel de la réussite selon M. SON. Les quatre ingénieurs qui étaient présents à ses côtés pour la mise au point des premiers prototypes continuent de travailler sur les nouveaux produits de l'entreprise de manière coopérative.

De son côté, M. SON a une approche personnelle de l'innovation qui vise à favoriser la créativité :

"Encourager la différence, se remettre en question, remettre en question les normes. C'est toujours cet esprit que nous cultivons aujourd'hui, après dix ans de succès, comme à nos débuts. Nous recrutons beaucoup de jeunes à la sortie de l'université car ils sont plus ouverts d'esprit, ils n'ont pas encore été déformés par les moules des autres entreprises. La vraie innovation a besoin de cela. J'applique en fait la première leçon de mon mentor, l'inventeur britannique Jeremy Fry pour qui "l'enthousiasme et l'intelligence sont plus importants que l'expérience".

En termes d'organisation, il faut bien comprendre que le management de l'espace conditionne l'attitude des individus autant sinon plus que les organigrammes.

"Travailler dans un espace propice à l'innovation me paraît essentiel. Le siège de l'entreprise en Angleterre ressemble plus à un campus qu'à une usine. C'est un environnement à notre image. Une société qui innove doit ressembler à une université, pas à une fabrique. Il y a un grand patio au centre de cette usine où les gens peuvent se croiser et discuter. Les bureaux eux-mêmes sont des espaces ouverts qui facilitent la communication. Je suis aussi très attaché au confort du bureau, et notamment à l'importance d'avoir un bon siège. Ce sont des éléments essentiels pour bien travailler et donc favoriser la créativité. Les ingénieurs et les graphistes sont situés au centre du bâtiment, ce qui est une manière de souligner leur rôle fondamental dans notre entreprise et dans notre activité. C'est donc tout un ensemble de choses qui constituent au quotidien un environnement propice à l'innovation."

Le succès rencontré par CC engendre un besoin de financement accru en communication, en R&D, en marketing, pour faire face à l'offensive renouvelée de ses concurrents. Toutes les grandes marques sont désormais présentes sur le marché de l'aspirateur sans sac et elles gagnent en parts de marché.

Aussi, M. SON envisage-t-il une introduction en bourse qui, seule, est à même de répondre durablement à un équilibre du haut de bilan. Cette introduction en bourse aboutirait également à rendre minoritaire la part que détient M. SON dans le capital. Une autre raison entretient la circonspection de M. SON. Il connaît les pratiques en vigueur chez les analystes financiers. Ces derniers exigent une rentabilité située aux alentours de 13 à 15 % par an et sont rétifs à toute perspective stratégique de long terme qui ne produirait pas la certitude d'une rentabilité élevée à court terme...

Un tel comportement est susceptible de mettre à mal la dynamique de l'innovation chez CC, tous ses produits ayant nécessité des recherches étalées sur de nombreuses années et avec des résultats qui, initialement, étaient objectivement incertains. Finalement M. SON se demande s'il n'est pas temps de revoir la mission de son entreprise en se focalisant exclusivement sur la conception et le design dans le cadre d'une coopération avec les grands groupes qui, quant à eux, se chargeraient de la production et de la distribution des produits. En accord avec la philosophie qui est la sienne M. SON décide d'en débattre de manière informelle avec ses ingénieurs principaux avant de mettre cette question à l'ordre du jour du prochain conseil de direction.

## QUESTIONS

- 1) Définissez ce que l'on entend par stratégie d'activité et précisez quels en sont les différents types. Vous expliquerez quel est le type de stratégie d'activité poursuivi par CC. (3 points)
- 2) Rappelez quels sont les apports de Elton Mayo. En quoi ces apports sont-ils applicables chez CC et en quoi expliquent-ils en l'occurrence une partie de son avantage concurrentiel ? (3 points)
- 3) À quel auteur classique sur le thème de l'innovation, la personnalité de M. SON fait elle référence ? Décrivez l'historique du succès de CC en vous appuyant sur un schéma de Porter. (3 points)
- 4) La question de l'ouverture du capital vous apparaît-elle exceptionnelle ou fréquente à l'issue de ce type de parcours ? Si l'option de l'introduction en bourse était retenue, seriez-vous d'accord avec l'affirmation, selon laquelle l'aptitude à la communication avec les financiers est déterminante et pourquoi ? (2 points)
- 5) Que pensez-vous du schéma coopératif envisagé comme alternative à l'introduction en bourse. À quel type d'alliance fait-il référence ? (1 point)