

SESSION 2019
UE 117 – MANAGEMENT

le **cnam**
intec

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le corrigé comporte : 8 pages

ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE
DISSERTATION

12 points
8 points

CORRIGÉ

I. ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

Travail à faire

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

1. Quel est le mode de gestion de la production adopté par Renault-Nissan ? Rappelez ses principes et ses limites (2 points).

Le mode de gestion de la production adopté par Renault-Nissan est le juste-à-temps (JAT) appelé aussi (*lean management* ou gestion de la production inspirée du toyotisme). Le JAT peut se définir comme un mode de gestion du système productif permettant de satisfaire la demande du marché, en volume, variété, qualité et sans délai, dans un souci permanent de minimisation du coût complet de fabrication.

- Principes :

Une série d'outils et de principes a été proposée pour mettre en œuvre le JAT : la qualité totale, le kanban ou production en flux tendus, la maintenance productive totale, les changements rapides de séries et la polyvalence des opérateurs.

La qualité totale peut se définir comme l'ensemble des démarches d'amélioration mises en œuvre pour satisfaire les clients au niveau de la qualité, des coûts et des délais grâce à la maîtrise des processus et des produits et grâce à l'implication des hommes. Les cercles de qualité occupent une place importante dans ce processus : il s'agit de groupes de collaborateurs volontaires, animés par un responsable hiérarchique, qui cherchent à apporter des solutions à des problèmes préalablement identifiés et analysés.

Le kanban (« étiquette », en japonais) est un instrument de gestion des approvisionnements et d'ordonnancement que les Japonais ont repris des techniques utilisées par les entreprises américaines de distribution dans les années 1950. À chaque produit est associée une étiquette qui est prélevée quand le

produit est vendu, ce qui déclenche donc un ordre de réapprovisionnement. On ne réapprovisionne ainsi que ce qui a été consommé, au moment où cela a été consommé.

La maintenance productive totale a pour objectif de réduire les aléas que l'absence de stocks ne permet plus de pallier et de tendre vers un rendement global maximum des équipements. On réalise une maintenance « préventive » (par opposition à la maintenance des machines qui est opérée une fois que les pannes surviennent) par l'intermédiaire d'un suivi dans le temps des performances et de la maintenance des machines. En outre, ces démarches de maintenance productive totale permettent un meilleur rendement global des équipements et élèvent les performances en matière de qualité, de productivité et les coûts directs de fabrication.

La gestion de la flexibilité passe par la réalisation de séries courtes et donc par des changements fréquents de référence fabriquée. Il faut parvenir à réduire le coût d'un changement de série (arrêt des machines, nettoyage, nouveaux réglages etc.) et aux temps de production perdus en mettant en œuvre des innovations techniques ou organisationnelles.

- Limites :

La cohérence globale du modèle doit être maintenue : la mise en tension des flux de production sans changement de l'organisation n'a pas de sens, un kanban sans démarche de qualité totale n'aura pas les effets escomptés, une démarche de qualité totale sans révision des rapports avec les clients et les fournisseurs ne produira pas les résultats recherchés et enfin, la réduction des stocks sans mettre en œuvre la maintenance productive totale peut aboutir à un blocage de la production davantage qu'à une amélioration des performances.

Les multiples échecs liés à la mise en œuvre du JAT ont pu mener également à questionner la praticabilité d'une généralisation du modèle dans des zones culturelles variées. En effet, le succès des cercles de qualité au Japon s'explique en grande partie par la nature très particulière des liens que les salariés entretiennent avec leur organisation. Dans le contexte français, les cercles de qualité ont pu montrer leurs limites lorsque l'entreprise est davantage ressentie comme un lieu d'exercice de luttes sociales.

2. Quelles sont ses répercussions sur la structure de Renault ? (1 point)

La structure peut se définir comme un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise.

La structure d'une entreprise est naturellement influencée par ses choix en termes de processus de production. Dans les années 1960, Joan Woodward a expliqué les différences de structures observées par les différences de modes de production : production par projets, « à l'unité », production de masse, production en continu. Il montre que les firmes les plus performantes sont celles dont les caractéristiques organisationnelles correspondent à leur type de technologie.

L'adoption du JAT comme nouveau mode de production n'est pas sans conséquence sur la structure du groupe Renault. Le document 1 met en évidence plusieurs changements comme :

- La robotisation des usines et la modernisation des chaînes de production. « Dans l'usine, des opérateurs de chaîne travaillent sous des panneaux énonçant la méthode vertueuse des "5S", acronyme en japonais des verbes "trier", "ranger", "nettoyer", "standardiser" et "pratiquer" ».
- Plus de flexibilité dans l'organisation du travail : « le recours massif aux intérimaires »
- Plus de décentralisation dans le groupe. « Les Twingo sont désormais montées en Slovaquie, et les Clio en partie en Turquie ».

3. Étudiez les modalités de croissance puis celle de Renault. (2 points)

Trois modalités de croissance existent : interne, externe et contractuelle.

- La croissance interne : elle consiste pour une entreprise à créer de nouvelles capacités de production (nouveaux moyens de production, points de vente supplémentaires, agrandissement des capacités existantes...) ou augmenter la taille du marché pour assurer son développement. L'entreprise conserve donc son indépendance juridique. La croissance interne peut être un facteur de motivation pour le personnel et présente peu de risques comparativement à la croissance externe.
- La croissance externe : elle consiste dans l'acquisition de capacités de production existantes. La croissance externe n'a donc pas d'impact direct sur le niveau de l'offre de produits ou de services. En revanche, elle se traduit par une concentration du secteur d'activité puisque le nombre d'offres diminue. La croissance externe permet de faire disparaître un concurrent et d'acquérir des parts de marché et des savoir-faire. Mais beaucoup de fusions-acquisitions (notamment) ne donnent pas les résultats escomptés (les spécialistes considèrent qu'un cas sur deux se traduit par un relatif échec), pour des raisons très variables : conjoncturelles, culturelles, organisationnelles, managériales, etc. Les modalités juridiques de la croissance externe sont : la fusion, l'absorption, la fusion-scission et l'apport partiel d'actifs.
- La croissance contractuelle : elle permet à une entreprise de s'élargir sur des marchés internationaux, de pallier aux exigences de taille et de partager de nouvelles ressources financières et technologiques grâce aux différents accords de partenariats (entre firmes complémentaires), aux alliances (entre firmes concurrentes) ainsi que les autres formes d'impartition : la sous-traitance, la fourniture spéciale, la commission, la concession, l'accord de licence, le franchisage.

Selon les documents, la stratégie adoptée par Renault est une stratégie de croissance contractuelle fondée sur la création d'une alliance stratégique entre les deux groupes Renault et Nissan. L'alliance stratégique se définit comme une association entre deux ou plusieurs firmes indépendantes, qui décident de former et piloter un projet ou une activité spécifique en coordonnant leurs compétences et ressources nécessaires plutôt que de conduire leur projet de manière autonome (Garrette et Dussauge, 1995).

Cette décision stratégique a permis au groupe Renault d'être présent en Asie et sur le continent américain, de réaliser des économies d'échelle et d'augmenter ses marges de manœuvre.

Selon le document 2 : « *L'Alliance entre les groupes Renault et Nissan constitue la collaboration stratégique pluriculturelle la plus durable et la plus productive de l'industrie automobile. Depuis 19 ans, ce partenariat offre un modèle unique, pragmatique et agile, toujours à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires. Désormais étendu au groupe Mitsubishi, il forme la plus grande alliance automobile mondiale* ».

4. Réalisez un diagnostic des forces concurrentielles en présence dans le secteur automobile à l'aide des 5 (+1) forces de Porter. (2 points)

Pour mesurer les forces concurrentielles qui s'exercent dans toute activité, Michael Porter a proposé une approche exhaustive qui consiste à évaluer l'intensité de la rivalité entre les firmes concurrentes ; la menace constituée par les nouveaux entrants ; la menace que représentent d'éventuels produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients.

Détaillons, dans ce qui suit, ces « 5 forces concurrentielles » pour le cas du secteur automobile.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : FORT
 Les fournisseurs ont un pouvoir de négociation de plus en plus important.
 – Passage d'une logique client-fournisseur à une logique de partenariat et intégration en amont de la chaîne de valeur.
 Selon les documents : « *En pratique, les constructeurs font désormais appel à eux très en amont de la conception de leurs futurs modèles* ». « *La capacité des meilleurs équipementiers à imposer leurs prix va être amenée à se renforcer au cours des prochaines années* ».

- Le pouvoir de négociation des clients : FORT
 Les clients ont également un pouvoir de négociation de plus en plus important. Selon les documents, les constructeurs automobiles doivent avoir des sites clairs et efficaces, une réactivité sur les réseaux sociaux, une veille sur les forums, car les clients se renseignent largement en amont sur les produits, grâce à internet. Le développement d'une bonne relation client est devenu incontournable pour les constructeurs automobiles : *"L'enjeu c'est de retenir l'interaction avec le client, là où réside la valeur."*

- Rivalité entre les concurrents du secteur : FORTE
 - Concentration du secteur : l'industrie automobile est un oligopole
 - Croissance du marché mondial
 - Coûts fixes élevés
 - Obstacles à la sortie élevés

- Menace de produits de substitution : MOYENNE VOIRE FORTE
 Il faut tenir compte des autres modes de transport (transports en commun, Uber, autopartage, etc.). En effet, plus les consommateurs doivent dépenser pour leur voiture (prix d'achat + assurances + carburant + garage), plus ils vont être à la recherche d'alternatives surtout la hausse des prix des carburants.
 Selon le document 3. « *L'utilisation de véhicules partagés dans les centres urbains et de voitures électriques ainsi que le boom des SUV ont un effet évident sur les profils de ventes des constructeurs* ».

 Selon le document 4. « *Les marques automobiles ont pris conscience d'un énorme retard dans la qualité de l'expérience client. Ils craignent que les clients se détournent d'eux, pour aller vers des offres alternatives de type Uber ou d'autopartage qui sont fondées sur le principe même de satisfaire une nouvelle expérience client* ».

- Menace de nouveaux entrants : MOYENNE
 Nombreuses barrières à l'entrée :
 - Coûts d'entrée élevés (investissement de départ ; R&D)
 - frais fixes élevés, importance des économies d'échelles, taille critique
 - Forte capacité de riposte des acteurs présents sur le secteur automobile
 Mais nouvelles marques lancées par de nouveaux groupes issus de la Tech (ex : Apple).
 (Voir document 3) : « *Dans ces conditions, de nouveaux entrants issus de la Tech (Apple notamment) lorgnent sur le marché de l'automobile. Les constructeurs historiques doivent donc impérativement s'adapter à cette nouvelle concurrence disruptive* ».

- Contraintes réglementaires des pouvoirs publics : FORTE
 - Législation contraignante en matière d'environnement et de sécurité (-) :
 - ex : débat actuel sur les hausses des taxes sur le carburant (crise des Gilets jaunes depuis novembre 2018).
 - obligation de production de véhicules électriques

5. Quels sont les facteurs clefs de succès ? (1 point)

Les facteurs clefs de succès (FCS) sont les éléments sur lesquels toute entreprise présente sur un secteur donné doit être performante pour assurer son succès. Contrairement aux avantages concurrentiels qui sont propres à l'entreprise, les FCS sont propres au marché et concernent toutes les entreprises d'un même secteur d'activité.

Il s'agit de pallier les menaces identifiées dans la réponse à la question précédente et d'enlever les différents freins au secteur automobile. On peut énumérer les points suivants :

- L'innovation : Les projets de voitures électriques se multiplient partout dans le monde et l'électrique est devenu plutôt un véritable enjeu qui implique des dépenses importantes de R&D ;
- Une relation client réussie basée sur l'écoute de leurs attentes.
- Une réactivité importante.

6. Après avoir rappelé le concept de la chaîne de valeur, analysez la décision des constructeurs automobiles Renault et Nissan de recourir à l'externalisation. (2 points)

Selon le principe de la chaîne de valeur de Michael Porter, l'entreprise est décomposée, d'une part, en activités principales qui correspondent à l'exploitation proprement dite (de l'approvisionnement à la livraison des produits, en passant par la production) et d'autre part, en activités de soutien (fonction achats, fonction financière, développement technologique, gestion des ressources humaines, infrastructure de l'entreprise). Cette décomposition a pour objectif de rappeler que toutes les activités de l'entreprise participent à la création de la valeur, et pas uniquement les activités opérationnelles.

La chaîne de valeur permet de mettre en évidence les activités qui présentent une « valeur stratégique » particulière pour l'entreprise, celles sur lesquelles il conviendra de porter un effort particulier en matière d'analyse puis d'allocation des ressources. Par ailleurs, l'entreprise peut aller plus loin dans son raisonnement et considérer que les activités qui ne correspondent pas à des FCS ne sont plus stratégiques pour elle : elle pourra alors être amenée à faire des choix d'externalisation et confier certaines activités de sa chaîne de valeur à des prestataires spécialisés.

Selon les documents, les constructeurs automobiles tels que Renault et Nissan semblent désormais privilégier le recours à l'externalisation. Cette décision s'explique par la volonté de renforcer leur compétitivité en matière de véhicules électriques et de bénéficier des technologies les plus performantes dans ce domaine. Bien que la production des batteries soit jugée stratégique par tous les constructeurs automobiles ayant des ambitions dans la voiture électrique, cette activité a été largement vouée à l'externalisation.

Selon le président de Nissan, Hiroto Saikawa : « *Cela contribuera à renforcer la compétitivité de Nissan en matière de véhicules électriques* ». De même, le PDG de Renault, Carlos Ghosn, a expliqué préférer « *dédier ses ressources à faire des voitures plutôt que des batteries* » (voir doc.5).

A cette recherche de compétitivité s'ajoute un autre impératif stratégique : la nécessité de s'appuyer sur des partenaires chinois, car la Chine est devenue le marché incontournable pour les constructeurs automobiles.

7. Analysez le comportement adopté par Carlos Ghosn. A quelle théorie pouvez-vous rapprocher ce comportement (2 points).

En se référant à l'article publié dans « Le point » (voir document 7), on peut repérer des éléments indicatifs du comportement de Carlos Ghosn. En effet, les résultats d'une investigation interne de Nissan soulignent que : « *Carlos Ghosn a pendant de nombreuses années déclaré des revenus inférieurs au montant réel* ». Selon Hiroto Saikawa (le président exécutif du constructeur d'automobiles japonais) : « *de nombreuses autres malversations ont été découvertes, telles que l'utilisation de biens de l'entreprise à des fins*

personnelles ». Selon le même article, ce problème découle d'une asymétrie d'information, tel que mentionné par Saikawa « *C'est un problème que tant d'autorité ait été accordée à une seule personne* ».

Ce comportement peut s'inscrire dans le cadre de la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976). Selon ces auteurs, une relation d'agence est définie 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 ».

Selon cette théorie, les individus cherchent à maximiser leur fonction d'utilité et leur intérêt personnel. Cette théorie a un impact académique mais aussi pratique absolument considérable si l'on en juge par l'inflation des salaires des top-managers et des CEOs.

II. DISSERTATION :

« Conflits et performance de l'entreprise »

Quelques commentaires sur le sujet :

Nous proposons pour exemple le déroulé suivant mais il n'y a bien entendu pas de corrigé type en la matière. Le correcteur est attentif à la bonne compréhension du sujet (pas de hors sujet !) ainsi qu'à l'existence d'un plan.

I. Introduction

- Définition des termes du sujet :

- **Le conflit :**

Le Petit Larousse définit le conflit comme l'« opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties, dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel à une tierce personne. ». Ainsi, le conflit possède toujours une dimension relationnelle qui met au centre du jeu un différend entre plusieurs parties. Dans le cadre de l'organisation, Alain Rondeau définit l'existence d'un conflit dans une organisation « lorsqu'une partie (un individu ou un groupe) en percevra une autre comme un obstacle à ses préoccupations, ce qui entraînera chez elle un sentiment de frustration, et qui pourra l'amener ultérieurement à réagir face à l'autre partie ». Cette définition permet d'identifier plusieurs composants du conflit, à savoir :

- l'interdépendance qui considère le conflit comme un phénomène relationnel dans lequel une partie dispose d'un pouvoir sur l'autre. Cette notion de pouvoir devra être prise en compte dans l'analyse du conflit en développant les enjeux et les rapports existants ;
- l'incompatibilité qui explique l'origine et le déclenchement du conflit et renvoie à la perception d'une partie (ou des deux) sur la situation. La gestion des conflits devra ainsi utiliser les outils de diagnostic et de communication capables d'identifier les représentations et d'agir sur elles en opérant une réinterprétation des paramètres du conflit ;
- l'interaction qui va décrire le développement de la situation conflictuelle sous l'angle des échanges entre les parties.

- **La performance :**

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. L'efficience est le rapport entre les ressources

employées et les résultats atteints. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Ainsi, une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

- Problématique

Quelles sont les conséquences des conflits sur la performance de l'entreprise ? Les conflits sont-ils « normaux » ou non ? Sont-ils toujours destructeurs de valeur et de performance ? Dans quelle mesure la gestion des conflits peut-elle améliorer la performance de l'entreprise ?

- Annonce du plan

Les conflits ne sont pas sans conséquences sur l'organisation. Nous présenterons dans la première partie les répercussions négatives des conflits sur la performance de l'entreprise. Le conflit demeure un risque potentiel jamais matérialisé. Dans la deuxième partie, on verra qu'à l'inverse, le conflit peut représenter une source d'innovation et de création de valeur pour l'entreprise. Dans ce cas, nous présenterons les possibles conséquences des conflits sur la performance de l'entreprise, l'efficacité et la productivité au travail.

II. Plan

1. Les effets négatifs du conflit sur la performance de l'entreprise

Le conflit destructeur a des conséquences négatives, il conduit à la nuisance de la cohésion du groupe, au détournement des énergies et à une diminution de la productivité et de la satisfaction professionnelle. Il affecte donc négativement le bien-être physique et psychologique des personnes impliquées.

Plusieurs écoles, comme l'école classique et l'école des relations humaines, ont tenté de proposer des outils qui peuvent jouer un rôle important dans l'évitement du conflit, le maintien du fonctionnement de l'organisation et le développement de sa performance.

Les auteurs de l'école classique stipulent que le conflit pourra être évité par l'optimisation de l'organisation du travail et l'élimination de toute sorte de défaillance individuelle (Taylor) ; l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et l'application des principes du management (Fayol) et la légitimité du pouvoir notamment la légitimité rationnelle légale (Weber).

Les auteurs de l'école des relations humaines soulignent l'importance de la motivation au travail et des facteurs qui la favorisent dans la prévention de l'émergence des conflits au sein de l'organisation.

Le modèle de diagnostic complet élaboré par Alain Rondeau montre que le conflit conduit à la détérioration de la perception de l'autre et au développement de sentiments de méfiance. En outre, il peut causer la rupture du lien relationnel entre les parties. Comme l'explique Alain Rondeau, c'est le « bris de communication » entre les parties, qui donne au conflit une dimension conflictuelle plus élevée. Cette situation peut impacter négativement la performance économique de l'organisation.

2. Les effets positifs du conflit sur la performance de l'entreprise

Le conflit est présent dans toutes les relations sociales. Selon Follet, les organisations sont nécessairement conflictuelles. Dans ce sens, le conflit contribue à la régulation sociale et doit donc être considéré comme nécessaire et utile dans l'évolution des pratiques sociales des organisations. Savoir gérer les conflits est

une compétence clé du manager. Ainsi, pour résoudre les conflits, plusieurs solutions sont envisageables comme la médiation externe, l'arbitrage, la coopération, la concertation et la négociation.

Les travaux de Mendras et Forsé mettent en lumière un ensemble de dimensions positives et utiles des conflits pour les organisations :

- les conflits entre des individus, de même que l'implication dans des conflits de groupe, ont pour objet de réduire les pulsions et les tensions internes de l'individu ;
- le conflit est considéré comme le moyen de compenser les frustrations de l'individu provoquées par les contraintes de l'environnement, de « sublimer son sentiment d'échec et de le retourner en agression contre autrui » ;
- le conflit renforce l'identité des groupes, par l'affirmation du sentiment de différence avec les autres, et la cohésion du groupe ;
- le conflit a également la particularité de rapprocher les adversaires, car il permet l'existence au moins d'un enjeu commun qui « réunit » les groupes pour son obtention ;
- le conflit peut entraîner un changement social « sans que les acteurs aient nécessairement cet objectif en vue ».

Dans la même perspective, les travaux de Bréard et Pastor soulignent que les conflits peuvent être constructifs, amener à des retombées positives, être porteurs d'évolution et représenter des occasions uniques pour opérer un changement bénéfique au sein d'une organisation. Ces auteurs développent une démarche pragmatique qui vise à une compréhension et un vécu plus positif du conflit comme moteur possible du changement.

Il faut donc placer la notion du conflit au cœur du management en l'identifiant comme une réserve de potentialité pour l'entreprise. Pour tirer avantage des conflits, les managers doivent s'engager volontairement dans l'expérimentation des idées novatrices ; conduire des choix d'actions en assurant les stratégies alternatives ; afficher en permanence une ouverture d'esprit et rechercher sans cesse les situations permettant les consensus.

III. Conclusion

- Bilan (Résumer les idées développées dans le corps de la dissertation)
- Ouverture (Montrer que ce sujet a des liens avec d'autres éléments de l'actualité ou du cours de management)

Comme précédemment expliqué, le conflit est présent dans toutes les relations sociales parce qu'« il est inhérent à notre vie ». Il contribue à la régulation sociale et doit donc être considéré comme nécessaire et utile dans l'évolution des pratiques sociales des organisations, ce qui nécessite un management adapté.