

L'évolution des styles de pouvoir dans une organisation en mutation

Corrigé indicatif

1. Caractérisez (statut, taille, nationalité, ressources, champ d'action) l'organisation présentée et précisez sa finalité (3 points)

Cette organisation est une **entreprise privée, à but lucratif**.

Le statut juridique : Une société anonyme.

Taille : 290 millions de CA, la SA est passée du statut de PME à une entreprise internationale.

Nationalité : française.

Ressources :

- Humaines : plus de 1 500 personnes dans le monde.
- Financières : capitaux des associés et chiffre d'affaires (290 millions d'euros en 2005).
- Matérielles : une unité industrielle en France.
- Immatérielles : ses marques Duvauchel, Versol, Seaglass et Christen's.

Champ d'action : la production et la commercialisation nationale et internationale de services de table en verre soufflé.

Finalité : Elle recherche à réaliser un profit et assurer sa pérennité.

Attentes par rapport au candidat : les éléments de caractérisation étant fournis dans l'énoncé, seules les réponses complètes seront valorisées.

2. Identifiez l'avantage concurrentiel de l'entreprise Duvauchel et précisez les ressources mises en œuvre pour le préserver. (2 points)

L'avantage concurrentiel est le **savoir-faire** de l'entreprise dans le domaine du soufflage de pièces en verre (ressources humaines).

Les ressources mises en œuvre pour le préserver sont d'ordre technique :

- **Innovation** (investissement en recherche et développement)
- **Modernisation de l'outil de production**

Et d'ordre immatériel : création de marques haut de gamme pour le développement international.

Attentes par rapport au candidat : il s'agit ici de valoriser les réponses qui identifient de façon pertinente les ressources relatives à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Le candidat ne doit pas se contenter de lister de nouveau l'ensemble des ressources de l'entreprise.

3. Quelles stratégies l'entreprise met-elle en œuvre pour bénéficier de cet avantage concurrentiel ? (3 points)

La stratégie développée par le groupe Duvauchel vise à valoriser et préserver son avantage concurrentiel en terme de savoir-faire en mettant en place une **stratégie de différenciation** du marché.

L'entreprise favorise le développement de sa marque « Christen's » sur le segment du **haut de gamme** (spécialisation) : (1 point)

- Savoir-faire : la fabrication et la commercialisation de services de table en verre soufflé
- Veut faire : stratégie d'**internationalisation** (1 point)
- Comment faire : **stratégie d'intégration** (des distributeurs) (1 point)

Attentes par rapport au candidat : l'utilisation et la définition des concepts requis et définis par le programme de STG. Il s'agit de mettre en évidence la stratégie globale poursuivie (différenciation et segmentation) et ses déclinaisons opérationnelles (internationalisation et intégration).

4 - En se référant à plusieurs critères d'évaluation, peut-on affirmer que ces choix ont été efficaces ? (2 points)

Le choix paraît validé par les résultats (critères essentiellement quantitatifs) ces dernières années : augmentation du chiffre d'affaires (de 10 % par an), hausse de la rentabilité, croissance des effectifs (2 points)
D'un point de vue qualitatif, on mettra en évidence la perte de cohésion sociale dans l'entreprise (distance croissante entre les salariés et l'équipe de direction).

Attentes par rapport au candidat : valoriser l'identification des critères d'évaluation par le candidat et sa capacité à les repérer dans les annexes fournies (critères quantitatifs et qualitatifs).

5 - Comparez (avantages et limites) les styles de direction rencontrés dans l'entreprise Duvauchel. (5 points)

Style de direction	Avantages	Limites
Paternaliste	<ul style="list-style-type: none"> - centralisation du pouvoir - simplicité du mode de fonctionnement - légitimité du pouvoir 	<ul style="list-style-type: none"> - risque si disparition du chef - pas de délégation du pouvoir - peu de liberté d'action - rigidité organisationnelle
Consultatif	<ul style="list-style-type: none"> - décision prise motivée après avis - consensus social 	<ul style="list-style-type: none"> - allongement de la prise de décision - lutte d'influence, conflit d'intérêts
Participatif	<ul style="list-style-type: none"> - décentralisation et délégation du pouvoir - flexibilité - motivation accrue - développement du sentiment d'appartenance 	<ul style="list-style-type: none"> - légitimité du pouvoir - risque de dispersion - lourdeur de la prise de décision - difficulté à atteindre un consensus

Attentes par rapport au candidat : d'autres styles de direction peuvent être admis (autoritaire, démocratique..), mais ils doivent être cohérents avec le contexte présenté dans les annexes. Il s'agit surtout de vérifier les connaissances du candidat et l'utilisation appropriée des concepts proposés.

6. Justifiez le nouveau style de direction par rapport au développement de l'entreprise. (3 points)

Le style de direction adopté par M. Duvauchel suffisait à la taille et au caractère national de l'entreprise. L'évolution de la stratégie (segmentation, intégration) et le changement de taille nécessitent de repenser et d'adapter le style de direction.

Un décideur unique ne peut plus, compte tenu de la complexité croissante de l'entreprise, s'appuyer sur ses seules compétences pour prendre des décisions.

Un style de direction participatif, fondé sur les compétences spécifiques des membres associés paraît mieux adapté à ce contexte (répartition des pouvoirs, synergies liées à des compétences partagées, limiter les risques d'erreurs...).

Attentes par rapport au candidat : être capable d'identifier les styles de direction proposés en parallèle avec l'évolution de l'entreprise Duvauchel.

7 - Quel problème soulève l'interrogation (soulignée dans le texte) du journaliste dans l'interview de Pierre Durand (annexe 7)? (2 points)

Pierre Durand est à la fois : (1 point)

- **associé de l'entreprise** : il recherche alors à obtenir un profit élevé
- **salarié de l'entreprise** : il cherche à bénéficier d'une forte rémunération et à conserver sa place en tant que responsable du réseau de distribution
- **directeur général** : il est l'image de l'entreprise, il cherche le consensus entre tous les acteurs (notamment entre les associés).

Le problème soulevé est lié au fait qu'un individu, qui **appartient à plusieurs groupes d'acteurs** en même temps, doit arriver à **satisfaire différents objectifs qui peuvent être antagonistes et/ou complémentaires**. Cette situation peut générer des tensions pour lui-même ou pour le groupe.
(1 point)

Attentes par rapport au candidat : identifier clairement les rôles de Pierre Durand dans l'entreprise et mettre en évidence les antagonismes qui peuvent exister entre les différents acteurs de l'organisation (buts poursuivis différents).