

Gestion des entreprises **Étude de cas : Todos os Mercados**

À utiliser en mai 2016

Instructions destinées aux candidats

- Ce livret d'étude de cas est indispensable pour les examens de gestion des entreprises niveau supérieur épreuve 1 et niveau moyen épreuve 1.

**Todos os Mercados (TM)
et une journée dans la vie d'Henri Trouvé
le mardi 26 janvier 2016**

6h32, Henri Trouvé conduit pour se rendre au travail. Il est déjà fatigué. La nuit dernière, il a travaillé tard pour son MBA. Il espérait que ce diplôme lui permettrait d'obtenir un meilleur emploi ou une promotion. Il se sent malheureux et il réfléchit aux causes de cet état.

5 En 1965, son père avait monté une petite activité de matériel à Saint-Laurent, près de Tillon, dans le sud de la France. L'affaire fonctionnait sous forme d'entreprise individuelle. Son père fournissait un service à la clientèle, surtout des livraisons gratuites au domicile et sur le lieu de travail des clients, son argument de vente unique (USP). Quand il était enfant, Henri aidait ses parents dans le magasin et y travaillait quand il avait fini l'école. À 32 ans, quand ses parents prirent leur retraite, il devint propriétaire et gestionnaire de l'affaire, en pensant
10 qu'il y travaillerait tout au long de sa vie active. Mais, deux années plus tard, tout avait été bouleversé. *Todos os Mercados (TM)*, une société multinationale (SMN) sud-américaine, avait ouvert un hypermarché *TM*, aux portes de Saint-Laurent. *TM* est une société anonyme. L'hypermarché *TM* eut un effet dévastateur sur l'affaire de Trouvé, car ce dernier ne pouvait pas rester en concurrence avec lui. Henri mit le commerce en liquidation quand il échoua à obtenir
15 des sources de financement extérieures.

Désespéré et sans revenu, Henri postula pour travailler chez *TM*. Il fut recruté comme gestionnaire du département matériel. Le titre était plus impressionnant que l'emploi lui-même – il n'était guère plus qu'un commercial avec une responsabilité de gestionnaire assez limitée.

20 L'objectif principal de *TM*, sur la base de sa déclaration de mission et tel qu'il l'exprimait dans tous ses documents promotionnels, était d'offrir les prix les plus bas du marché. *TM* utilise des méthodes de production allégée comprenant le juste-à-temps (JAT) et l'externalisation pour réduire les coûts de vente. *TM* maintient les salaires au minimum et contrôle strictement tous les aspects du rendement des employés. Ces principes permettent à *TM* de vendre des biens à un prix beaucoup plus bas que ses concurrents. Les autres aspects du marketing mix
25 de *TM* appuient sa stratégie de prix bas. Au fur et à mesure que *TM* prenait de l'expansion, il a été capable d'imposer à ses fournisseurs des conditions d'achat plus favorables, ce qui lui permettait de baisser toujours plus ses prix. Une part de marché élevée et une position de leader sur le marché sont des aspects importants pour *TM*.

30 Historiquement, *TM* a utilisé une croissance interne. Ses tentatives de croissance externe en recourant à des contrats de franchise n'avaient pas connu de succès. *TM* ouvrit de nouveaux magasins en France et dans un grand nombre de régions du monde. Il développa sa gamme de produits et finalement entra dans le marché des services. À présent, chaque magasin *TM* vend du matériel, des appareils électroménagers, des meubles, des pièces automobiles et des fournitures de bureau. Récemment, *TM* a commencé à offrir des services bancaires, des
35 assurances, des pharmacies, des services d'opticien et de téléphonie mobile. *TM* est vraiment un « guichet d'achat unique » et réussit dans un grand nombre de régions du monde. Il recherche activement à se développer sur de nouveaux marchés en Asie.

40 *TM* a un mode de gestion des ressources humaines centralisé et réglementé de façon autocrate. On ne responsabilise pas les employés, ils doivent suivre des instructions et des procédures de travail détaillées qui ont été établies par le siège social en Amérique du Sud. Des pratiques strictes empêchent les employés de discuter pendant leur travail, et les pauses non planifiées ne sont pas autorisées. Les employés qui se plaignent ont des problèmes. *TM* a une structure organisationnelle rigide. En 2013, le taux de rotation de la main-d'œuvre dans l'hypermarché de Saint-Laurent était beaucoup plus faible qu'attendu. C'était dû à la récession
45 économique, ce qui signifiait que peu d'opportunités d'emploi se présentaient dans la région.

L'impact de *TM* sur les collectivités, y compris Saint-Laurent, est mitigé. D'une part, les hypermarchés procurent des emplois bien nécessaires. Ils permettent aussi aux consommateurs d'acheter toutes sortes de biens à des prix très bas – les analystes estiment que les familles pourraient économiser typiquement entre 2000 et 5000 \$ par an en faisant
50 leurs achats chez *TM*. D'autre part, quand *TM* ouvre un hypermarché dans une ville, beaucoup de petits commerces ferment, exactement comme celui d'Henri. *TM* a un médiocre bilan de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et beaucoup de groupes de pression l'exhortent à adopter une attitude éthique.

6h45, Henri arrive au travail. Il se présente à Delphine Jacques, son supérieur hiérarchique dans la chaîne de commandement, qui contrôle son heure d'arrivée. Même si Henri
55 accepte mal cette procédure, il sait que Delphine ne fait que suivre la politique de l'entreprise. Il apprécie Delphine : elle a un caractère chaleureux et l'encourage dans son travail. Elle est aussi reconnaissante d'avoir ce travail, car elle est une mère élevant seule ses deux enfants. Elle travaille beaucoup et efficacement, et elle ne se plaint jamais. Elle est une des rares parmi
60 les employés à avoir bénéficié d'une promotion interne.

6h50, Henri est à son poste de travail, prêt à contrôler les heures d'arrivée des employés de son équipe.

7h00, l'hypermarché ouvre. Henri est prêt pour une nouvelle journée fastidieuse.

11h30, Henri se rend dans la salle des responsables pour sa pause déjeuner officielle.
65 Il est fatigué. *TM* insiste pour que les responsables ne mangent pas avec les employés opérationnels. Même les responsables sont dissuadés de manger ensemble – *TM* ne veut pas qu'ils échangent leurs opinions sur *TM*. Henri pense que les employés de *TM* commencent à parler davantage à propos des droits et des protestations des travailleurs. Henri s'assied là, tout seul. Il pense aux documents qu'il doit lire cette semaine pour son MBA – le livre de
70 Daniel Pink « La Vérité sur ce qui nous motive » – il se demande pourquoi *TM* utilise des stratégies de motivation qui sont à l'opposé des idées de Pink.

12h00, lorsque Henri retourne à sa pièce de stock, il aperçoit deux jeunes employés qui écrivent des graffiti pour protester contre les salaires et le style de direction. Il est en colère, mais n'est pas sûr de la conduite à suivre. Il est un chef paternaliste et son instinct lui dicte de parler
75 aux deux jeunes employés et de les amener à supprimer les mots offensants. Mais, selon les règles de *TM*, il doit les signaler au responsable hiérarchique, qui devrait immédiatement les licencier. Henri pense « C'est trop dur, car ils n'auraient aucune chance de retrouver un emploi ». Il ressent la nécessité d'une solidarité entre travailleurs. Il sait que lui-même devrait être puni pour n'avoir pas signalé ce comportement, mais il prétendra ne rien avoir vu.

80 14h07, Henri doit régler un problème avec un client extrêmement grossier.

15h02, Henri est exténué – il voudrait que ce soit la fin de la journée. Son esprit vagabonde vers son cours de MBA du soir. Au moins, il a l'autorisation de penser à voix haute. Il « vole du temps » à *TM* en vérifiant ses devoirs sur son smartphone. Il est stupéfié – la prochaine étude de cas est sur *TM*. C'est un autre coup dur : maintenant il doit penser à *TM* tout le temps.

85 16h00, Henri enregistre l'heure de fin de son équipe et signale sa propre heure de fin auprès de Delphine.

16h10, Henri arrive à la bibliothèque publique. Il lit l'étude de cas sur *TM* avec soin. L'étude de cas mentionne divers facteurs externes – le manque d'emplois en France a augmenté la demande de places à l'université car les jeunes reportent à plus tard le début de leur vie active, et des personnes dans la force de l'âge, comme Henri, essaient de renforcer leurs compétences. Les données de l'étude de cas montrent une situation économique très mauvaise en France et une évolution démographique qui entrave la reprise économique. L'étude de cas montre aussi deux risques importants qui menacent la position de *TM* sur le marché – l'utilisation croissante du commerce électronique par ses concurrents internationaux et d'une production personnalisée – et une faiblesse significative : une main-d'œuvre qui n'est pas bien traitée.

90

95

L'étude de cas contient des données financières pour *TM*, qu'Henri utilise pour calculer les ratios financiers. Il est stupéfié.

18h15, il appelle sa femme au téléphone. Elle aussi, elle est épuisée. En plus de s'occuper de la maison et des enfants, elle a un emploi à plein temps d'assistante dentaire. Elle se sent submergée. Henri la rassure, il va l'aider et une fois qu'il aura obtenu son MBA, les choses iront mieux. Même avec un MBA, elle craint qu'il doive se battre pour trouver un meilleur travail.

100

18h30, le cours commence. Son tuteur, Dr Lominé, passera la première heure sur la gestion des ressources humaines puis une heure sur le marketing, enfin une autre heure sur la finance et la comptabilité.

105

Dr Lominé commence par demander si les pratiques d'emploi de *TM* concernant les salaires et les conditions de travail sont éthiques. Les étudiants reconnaissent la nécessité pour *TM* d'objectifs de rentabilité, mais ils sont beaucoup moins enthousiastes sur la façon dont *TM* traite les employés. Henri reste muet. « Si je critique *TM* en public, je pourrais être licencié », se dit-il.

110

Dr Lominé déclare qu'il y aura des éléments importants du travail évalué pour le MBA qui traiteront des problèmes de gestion des ressources humaines, en particulier sur l'efficacité de la gestion de ses employés par *TM*. Henri a entendu des rumeurs, dans son lieu de travail, que des pratiques et des contrats d'embauche seront vraisemblablement changés bientôt, car *TM* essaie de réduire encore plus les coûts.

115

21h40, Henri se met en route pour rentrer chez lui. Il peut à peine garder les yeux ouverts. « Au moins, je n'ai pas de cours demain, je pourrai passer la soirée avec ma famille. »

22h20, Henri arrive chez lui. Il est furieux. Toutes les lumières de la maison sont allumées. Ses enfants l'ignorent quand il arrive – ils envoient des textos et jouent à des jeux vidéo.

120 Minuit, Henri va se coucher. Elise est déjà endormie. Il lui dit « Bonne nuit », en pensant qu'il a la chance d'avoir six heures de sommeil devant lui.

Les entreprises, les produits, ou les individus cités dans cette étude de cas sont fictifs et toute similitude avec des entités existantes serait pure coïncidence.
