

<b>Epreuve</b>	Management des entreprises
<b>Matière d'enseignement</b>	Management des entreprises

## LEROY MERLIN

### Corrigé

---

#### I) Analyse du contexte

##### **1- Caractériser les finalités de Leroy Merlin et analyser son mode de gouvernance**

La finalité est la vision de l'entreprise, ce qu'elle veut être.

On distingue les finalités économiques, sociales et environnementales.

Le mode de gouvernance est considéré comme « le management du management »

Les salariés de Leroy Merlin sont actionnaires de l'entreprise.

On peut parler de gouvernance partenariale

Les finalités sont donc :

- La pérennisation, le profit visible dans les ambitions du Groupe et la recherche de profit
- La satisfaction des clients (Peter Drucker), c'est à dire vendre des produits de bricolage en mettant en avant le meilleur choix et récemment en investissant les techshops. Rendre accessible aux start-ups l'accès à du matériel industriel de pointe
- Par son ancrage territorial et sa création de richesse, il existe aussi une finalité sociale (maintenir l'emploi, créer des externalités positives, aider les entreprises du Nord à se développer)

Cours les finalités : <http://www.surfeco21.com/?p=1455>

La gouvernance : <http://www.surfeco21.com/?p=1559>

## **2-En vous appuyant sur la matrice d'Ansoff, vous expliquerez les stratégies de Leroy Merlin**

Igor Ansoff a mis au point une matrice de développement.

Cours :

<http://www.succes-marketing.com/management/notion/matrice-ansoff>

Selon cette matrice le Groupe a évolué dans plusieurs directions :

- Développement de marché en investissant les marchés à l'international, Espagne en premier, dernièrement la Russie pour atteindre en 2015 plus de 280 magasins dans le monde
- Développement de produits, car le Stock Américain de Rose et Adolphe a progressivement élargi son assortiment
- Dernièrement une vraie diversification avec les TechShop, car l'offre s'adresse à d'autres types de clients (BtoB, start-ups) et propose une offre différente (machines-outils).

## **3- Quels éléments de l'environnement expliquent ce virage stratégique**

Cours : <http://www.surfeco21.com/?p=1585#.WG-SCvnhDIU>

L'analyse externe montre que le DAS d'origine en France de Leroy Merlin atteint ses limites et que Leroy Merlin cherche à dégager de nouveaux leviers de croissance

- Le marché est oligopolistique et l'entreprise détient déjà une part de marché conséquente

- Ses concurrents sont bien implantés et de grandes tailles (Groupe KINGFISHER en Europe), Groupes HOME DEPOT et LOWES aux USA beaucoup plus gros
- Le marché français du bricolage est peu dynamique, car très dépendant du marché de l'immobilier (lui-même impacté par les ressources des ménages, emploi/pouvoir d'achat/dynamique démographique...)
- Les Techshop permettent de maintenir un territoire de marque, car cela reste de la conception/création mais élargit aux tendances actuelles de l'auto entrepreneuriat, et permet d'aborder une autre clientèle, donc DAS
- Identification de la problématique et proposition de solution.

#### **4- Comment la politique des ressources humaines a été stratégique dans cette logique intrapreneuriale ?**

La démarche intrapreneuriale ou intra-entrepreneuriale relève de la logique de l'entrepreneur selon Schumpeter.

Elle repose sur une logique de saisie d'opportunités, de prise de risque et d'innovation.

Les techshops sont incontestablement une innovation venue des Etats Unis, et la licence (croissance conjointe) établie est une façon d'introduire cette innovation sur le marché français

Cela représente une prise de risque, d'insuccès commercial, mais également financière (A Ivry, Leroy Merlin a investi 1,2 million dans le parc machines, auquel s'ajoute 1,5 million de travaux, et l'addition devrait être sensiblement la même à Lille) et commerciale, car les LAB FAB ne relèvent pas de la logique de marché historique de Leroy Merlin et pourra brouiller l'image et les repères des clients actuels.

Cette logique relève de la saisie d'opportunités, car les LABFAB sont une nouvelle demande pour les clients entreprises et particuliers, avec un développement de l'innovation et des besoins de matériels technologiques adaptés.

Chez Leroy Merlin les ressources humaines sont gérées de façon à libérer l'humain et développer sa prise d'initiative et créativité et les salariés sont incités à innover : ils sont actionnaires de l'entreprise, 10% de leur salaire relève de primes aux résultats, les magasins sont autonomes pour s'adapter au marché local, l'évolution interne est favorisée ainsi que la mobilité. Le programme VISION manifeste d'un management consultatif basé sur la confiance.

Ces leviers servent évidemment la motivation et la satisfaction au travail (voir Maslow et HERZBERG)

<http://www.psychologuedutravail.com/psychologie-du-travail/la-pyramide-des-besoins-de-maslow/>

<http://www.surfeco21.com/?p=2386>

**Mais ils servent aussi la créativité et l'innovation, ainsi que la flexibilité (organisationnelle, fonctionnelle car les salariés sont plus impliqués, polyvalents, ont des parcours en zigzag et ont une approche plus diversifiée de leur entreprise)**

### **5- Proposez des solutions pour le redéploiement des ressources et de l'organisation suite à la création des TECHSHOPS**

On peut imaginer qu'une forte mobilité interne va devoir être mise en place pour l'ouverture des TECHSHOPS avec recrutements externes sur certaines compétences clés non maîtrisées mais aussi formation interne.

Un fonctionnement par mode projet est envisageable, la structure semble divisionnelle (par magasin, donc géographique) mais on peut envisager une nouvelle division, ou une complexification de l'organisation avec structure matricielle (mise en commun de certains savoirs-faire)

Toute solution mettant en avant des structures flexibles (voire adhocratie de Mintzberg) est à envisager, avec coordination sur les savoirs-faire de management des ressources humaines, de gestion d'une unité commerciale ?