



IHEC
Carthage

Institut des Hautes Etudes Commerciales. Carthage

Filière : 2^{ème} LFG

Matière : Management & Leadership

Enseignants : Equipe pédagogique

2H

Session de rattrapage, Juin 2017

QUESTIONS DE REFLEXION (8 Pts)

1. Dans quelle mesure la prise de décision collective serait-elle avantageuse pour la compétitivité de l'entreprise ? (4 pts)
2. Pourquoi les entreprises s'intéressent-elles de plus en plus à la gestion du stress de leurs employés ? expliquez (4 pts)

ETUDE DE CAS (12 PTS) : Anne, dirigeante par accident...

Anne Mulcahy est un modèle de fidélité professionnelle. Entrée chez Xerox à l'âge de 23 ans, elle passe 16 années au service des ventes, avant d'être nommée successivement directrice des ressources humaines, responsable de l'activité bureautique (alors en plein développement), puis enfin secrétaire particulière du P-DG. Elle n'a jamais eu l'ambition de diriger la compagnie, ni reçu de formation dans ce sens ; lorsque le conseil d'administration de Xerox lui confie ce poste au mois d'Août 2001, elle est donc tout aussi surprise que l'ensemble du personnel. Cette promotion lui inspire néanmoins des sentiments mitigés. L'entreprise connaît de terribles difficultés : endettée à hauteur de 17,1 milliards de dollars, son cash-flow est tombé à 154 millions. Mais Anne nourrit une indéfectible loyauté envers cette compagnie. Elle se sent l'obligation de tout faire pour sauver l'entreprise. Bien qu'elle n'y soit pas du tout préparée, le sens du devoir la pousse à accepter ce poste dont personne ne veut.

Dire qu'Anne n'est pas formée pour devenir P-DG un véritable euphémisme¹. Elle n'entend strictement rien, par exemple, à l'analyse financière. Titulaire d'une licence d'anglais et de journalisme, elle n'a jamais suivi le moindre cours de MBA. Elle demande donc à son directeur financier de lui concocter une formation de comptabilité accélérée. Celui-ci l'aide à comprendre la structure de la dette, l'évolution des stocks et l'impact des taxes et des taux de change. Anne se rend compte ainsi des secteurs dans lesquels elle va pouvoir générer du chiffre, et de quelle manière chacune de ses décisions affectera son bilan.

¹ Euphémisme : figure de style basée sur l'atténuation d'un mot, d'une expression choquante – une expression adoucie pour évoquer une idée désagréable

Dès le départ, Anne et son équipe durent affronter une tâche particulièrement difficile. Xerox est une vieille entreprise, marquée par une forte résistance au changement. L'ancienneté moyenne de ses employés se situe autour de 14 ans –soit deux fois plus que la durée habituelle. Même si tout le monde est au courant des difficultés, bien peu sont prêts à remettre en cause le fonctionnement traditionnel de la compagnie, avec un zèle de missionnaire, elle appelle chacun à « *économiser le moindre dollar comme s'il lui appartenait en propre* ». Elle décide de récompenser les plus méritants, en refusant non seulement d'abolir les augmentations de salaires, mais en instaurant aussi de nouveaux gestes symboliques ; en 2002, par exemple, elle offre à chaque employé un jour de congé pour son anniversaire. Cette pression sans excès résume parfaitement la technique d'Anne Mulcahy : travailler dur, mesurer les résultats, dire la vérité et faire preuve d'une franchise absolue.

Moins de 2 ans après sa nomination, le rétablissement de Xerox est déjà bien avancé. Les employés apprécient beaucoup l'honnêteté et le franc-parler de leur nouvelle P-DG. Ils aiment aussi sa manière de travailler main dans la main avec ses subordonnés. Parce qu'elle se donne sans compter, les gens se sentent obligés de donner encore plus. Anne n'est pourtant pas une tendre : elle est rusée, énergique, sévère, mais peut aussi faire preuve de compassion. Elle a montré par ailleurs qu'elle savait prendre des décisions difficiles : sabrer les effectifs de 30% afin de réduire les coûts, ou fermer purement et simplement la division informatique. Anne a aussi supervisé la rationalisation de la production, la reprise des investissements en recherche et développement, et la restructuration d'une force de vente à la hiérarchie trop imprécise. Elle a rencontré les banquiers et les consommateurs. Elle a surtout beaucoup voyagé, visitant les multiples filiales de l'entreprise – jusqu'à trois dans la même journée-afin de galvaniser² « ses troupes » et de stimuler le personnel. Si de nombreuses personnes craignent la faillite de Xerox, jamais la nouvelle P-DG n'accepta de l'envisager. A l'été 2003, la compagnie enregistre son quatrième trimestre de bénéfice consécutif. Son action est remontée à 11 dollars. Et bien que l'avenir soit encore loin d'être assuré, Xerox donne au moins l'impression d'en avoir un.

Questions :

1. Identifiez les traits de personnalité d'Anne Mulcahy. (2 pts)
2. Selon vous, Anne Mulcahy est-elle un manager ou un leader ? Justifiez votre réponse. (3 pts)
3. Quelles sont les compétences qui l'ont aidé à redresser l'entreprise et à écarter le spectre de la faillite ? (3 pts)
4. Identifiez et expliquez la principale difficulté rencontrée par Anne Mulcahy lors de sa nomination ? citez ses principales conséquences (2 pts)
5. Quelles sont les spécificités de la culture qu'Anne Mulcahy essaye d'instaurer au sein de Xerox ? (2 pts)

² Provoquer l'enthousiasme