

## SUJET TYPE D'EXAMEN 6

### LOVECLIC

### CORRIGÉ

#### ANALYSE DU SUJET

Le sujet s'ouvre sur deux sous-dossiers qui font appel à des connaissances éloignées. Ils ont une relative indépendance, ce qui suppose que l'étudiant doit bien maîtriser l'ensemble du programme pour réussir. Le sujet est également un peu long ; il est donc nécessaire de bien gérer son temps.

#### DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

##### 1. Identifiez les stratégies du groupe Stand'Art & Porc et de l'entreprise LoveClic.

Identifier les stratégies du groupe Stand'Art & Porc et de l'entreprise LoveClic implique à la fois de mettre en avant la *corporate strategy*, correspondant aux décisions relatives à la gestion du portefeuille d'activités du groupe Stand'Art & Porc, et la *business strategy*, désignant plus spécifiquement la stratégie de l'entreprise LoveClic, domaine d'activité stratégique de Stand'Art & Porc.

S'agissant du groupe Stand'Art & Porc, ce dernier est propriétaire de différents sites de rencontres, d'une chaîne de restauration rapide et de plusieurs quotidiens régionaux. Ces informations nous renseignent sur l'hétérogénéité des domaines d'activités stratégiques du groupe. L'énoncé indique ainsi que le groupe Stand'Art & Porc suit une **stratégie de diversification conglomérale**, les activités acquises n'ayant pas de logique entre elles.

Pour analyser la stratégie de LoveClic, on peut faire référence aux travaux de **Michael Porter (1982)**, lequel distingue trois grandes stratégies génériques : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie fondée sur la valeur perçue de l'offre – aussi appelée stratégie de différenciation – et la stratégie de focalisation. On peut ensuite montrer que la stratégie de LoveClic a évolué au cours du temps, suivant des stratégies génériques différentes selon les périodes.

En effet, suite à son rachat par le groupe Stand'Art & Porc, le site de rencontres a diminué ses tarifs, au prix cependant d'une baisse de la qualité de service, et a concentré sa communication sur des critères tarifaires. Cette orientation s'exprime notamment *via* des accroches publicitaires telles que : « *Le prix d'une belle rencontre ? Seulement 9,90 € par mois* » ou encore « *L'opportunité de rencontre la moins chère du marché* ». Cette **stratégie**

**de domination par les coûts**, menée jusqu'en 2018, a connu peu de succès.

Depuis, la stratégie de LoveClic a évolué vers la **différenciation**. Cette stratégie a conduit LoveClic à se démarquer de ses concurrents, tant en termes de prix, revus à la hausse, que de prestations offertes, ces dernières ayant été sensiblement améliorées. Dans cette optique, LoveClic a opté pour une absence de publicité sur le site et de nouveaux services inédits, tels que la possibilité de recourir gratuitement à un coach en séduction et développement personnel.

## 2. Analysez l'évolution structurelle de l'entreprise LoveClic.

À ses débuts, en 2005, LoveClic est une jeune entreprise au sein de laquelle la coordination se fait selon la **logique de l'ajustement mutuel décrite par Mintzberg (1979)**. En effet, la coordination s'effectue *via* une communication informelle, de personne à personne. Adapté aux petites structures, ce mode de coordination a favorisé la réactivité et le développement du concept de base de LoveClic.

Rapidement cependant, la coordination a évolué vers un **mécanisme de supervision directe**, Steve Emploi, fondateur de l'entreprise, devenant officiellement le supérieur hiérarchique de ses collègues. Ainsi, un lien hiérarchique est établi formellement entre Steve Emploi et ses subordonnés, ces derniers devant alors répondre aux instructions de leur supérieur.

Au cours de cette période, la structure de l'entreprise se rapproche d'une **structure adhocratique** : innovante et souple, celle-ci est adaptée à la conduite de projets et à l'accomplissement de tâches inédites, telles que la création et le développement d'un site internet.

Par la suite, l'entreprise LoveClic s'est développée, entraînant la création de différents services, c'est-à-dire des « départements – Ressources humaines, Marketing, Finance, etc. –, placés sous l'autorité d'une direction globale ». Cette organisation correspond à la **forme unitaire décrite par Chandler (1962)**. Basée sur une séparation entre les différentes fonctions, réparties ici en départements, cette structure a dû évoluer à son tour afin de coordonner efficacement la diversification géographique des activités du groupe.

En effet, la firme LoveClic est désormais organisée selon un système de divisions géographiques, lesquelles possèdent leurs propres pôles fonctionnels. Il s'agit d'une forme multidivisionnelle (forme M), caractérisée par son organisation en divisions, qui sont ici autant de zones géographiques. Ainsi, comme l'illustre l'organigramme français de la société, Laurélia Vandeverg, président-directeur général de LoveClic, a sous ses ordres le « responsable national LoveClic » France, chargé de la division française, lequel dirige à son tour les différents directeurs de pôles du pays.

### 3. À partir des difficultés rencontrées par LoveClic, présentez les limites de la numérisation des processus.

La numérisation des processus doit permettre à l'organisation de bénéficier d'avantages, tels que la réduction des coûts, une plus grande traçabilité ainsi qu'une meilleure capacité d'adaptation accrue. Cette numérisation des processus se heurte cependant à des limites et peut être source de difficultés pour les salariés et l'organisation.

Ainsi, comme l'indiquent Caroline et Nicolas, ex-salariés de LoveClic, la traçabilité permise par le numérique peut, par exemple, se transformer en surveillance quasi instantanée. De même, le « flux incessant de messages instantanés et d'e-mails », émanant notamment de supérieurs hiérarchiques, peut être à l'origine d'une **surcharge informationnelle** – aussi appelée « infobésité » –, c'est-à-dire d'une pollution du travail des salariés liée à une surabondance d'information.

Caroline et Nicolas évoquent également l'« abandon » des salariés de LoveClic et le désarroi de ces derniers face à l'émergence de nouveaux logiciels ou processus pour lesquels ils n'ont pas été formés. L'absence de formation des salariés constitue ainsi une limite majeure à la numérisation des processus. Les salariés peuvent à l'évidence se trouver démunis face à des logiciels et processus dont ils ne maîtrisent pas le fonctionnement. Une situation néfaste au bon fonctionnement de l'organisation.

Enfin, on peut souligner le problème de **superposition des processus numériques aux processus physiques** qu'ils sont censés remplacer, ce qui génère un travail accru pour les salariés. En effet, les courriers papier reçus par le pôle Relation client de LoveClic doivent être numérisés par les salariés, lesquels doivent répondre par lettre et en numériser le contenu. À l'instar des limites évoquées précédemment, cette superposition des processus peut être source de difficultés et de perte de temps, voire de sens, pour les salariés.

### 4. Qualifiez le degré de résilience de l'entreprise LoveClic.

Notamment étudiée par **Weick (1993)**, la notion de résilience désigne la capacité d'une organisation à rester en fonctionnement face à une situation inhabituelle, une crise ou une rupture. Selon cette définition, on peut ainsi qualifier de résiliente une organisation parvenant à maintenir ou regagner un état de fonctionnement stable, en particulier après un choc majeur.

Entre 2012 – date de son rachat par le groupe Stand'Art & Porc – et 2018 – ouverture d'une ère de concertation et de changement –, LoveClic a accumulé les difficultés, tant stratégiques qu'opérationnelles : échec de la stratégie de domination par les coûts, mal-être des salariés conduisant à une vague de démissions, attaques de clients mécontents en justice, etc.

Précipitée dans une situation de crise, l'entreprise LoveClic semble cependant en être sortie, en particulier grâce à l'**intervention d'experts**. On appelle expert un agent possédant une capacité à s'ajuster au problème présent et sachant se baser sur ses expériences pour les

adapter au contexte et aider à la prise de décision. Or, Camille Fraisier et Laurence Bourgmeister, nouvelles directrices de pôles, doivent être considérées comme des « expertes dans leurs domaines, connues et reconnues pour leur gestion efficace et humaine des situations de crise ». Ces nominations, parmi d'autres, semblent cohérentes compte tenu de la situation.

Par ailleurs, afin de retrouver un fonctionnement stable, LoveClic semble avoir appris de ses actions, en reconnaissant ses erreurs, et écouté la parole d'experts, nommés directeurs de pôles et chargés de redresser l'entreprise. Laurence Bourgmeister, initiatrice d'une grande concertation avec les salariés et les partenaires sociaux, évoque par ailleurs avoir, à cette occasion, « échangé librement s'agissant des problèmes passés et qui pourraient survenir », ce qui constitue un facteur de résilience *via* la prévention d'éventuelles difficultés à venir.

Enfin, on constate aujourd'hui que le nombre d'utilisateurs de LoveClic « est reparti à la hausse » et que l'entreprise a « redoré son blason » auprès de clients dont les retours sont « unanimes ». De quoi faire du site de rencontres l'une des entreprises « les plus rentables de son secteur », trois ans seulement après son changement de direction. Compte tenu de ces éléments, on peut ainsi qualifier LoveClic de résiliente, une aptitude qui a permis son retour sur la voie du succès.

## DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

**À partir des pratiques managériales de LoveClic, vous mettrez en avant les sources du mal-être de ses salariés.**

Entre 2012 et 2018, de nombreux salariés du site de rencontres LoveClic ont démissionné de leurs fonctions, occasionnant une baisse des effectifs et un important turnover. Cette situation témoigne de difficultés au travail pour les salariés, en proie à la démotivation et au mal-être.

Ainsi, il semble pertinent de nous intéresser aux phénomènes à l'origine de ces difficultés. Pour ce faire, nous présenterons tout d'abord les pratiques managériales du site de rencontres LoveClic, basées sur une vision simpliste de l'individu et de son rapport au travail (I), puis montrerons en quoi cette déconsidération est source de mal-être pour les salariés concernés (II).

### I. Des pratiques managériales fondées sur une vision réductrice du travailleur...

La motivation peut être définie comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation de certains objectifs. Dans la perspective de la théorie classique de la motivation, s'appuyant notamment sur les travaux de **Taylor (1911)**, les salariés produisent des efforts dans le seul but d'être rémunérés. Ils n'aiment pas travailler et ne sont animés que par la perspective d'être payés.

Cette optique classique renvoie également à la **théorie X définie par McGregor (1960)**, dénonçant l'aversion à l'effort et aux responsabilités des salariés, et imposant une surveillance et un contrôle stricts des effectifs. Ainsi, le contrôle des salariés est indispensable afin d'éviter leur tendance à la flânerie. Il en résulte, au sein de l'entreprise LoveClic, la présence de chefs de service surveillant les salariés du pôle Relation client et incitant ces derniers à « répondre plus fermement et plus vite » aux requêtes des utilisateurs.

Par ailleurs, comme l'expliquent Caroline et Nicolas, les supérieurs hiérarchiques du pôle Relation client s'adressaient aux salariés de façon « autoritaire » et « directive », et ne leur laissaient aucune autonomie. Ce constat évoque la **gestion de groupe autoritaire décrite par Lewin (1939)**, caractérisée par la présence d'un responsable de groupe très directif, donnant des ordres précis et ne laissant aucune autonomie à ses subalternes.

Cette vision du management, considérant les salariés comme de simples exécutants, apparaît cependant peu adaptée aux attentes des équipes de LoveClic, comme en témoignent les déclarations d'ex-salariés et l'ampleur des démissions à laquelle a été confrontée l'entreprise.

## II. ... source de mal-être pour les salariés de LoveClic

Au-delà de « mauvaises conditions de travail », Caroline et Nicolas, ex-salariés de LoveClic, évoquent « un manque de reconnaissance ». Ces éléments sont facteurs d'insatisfaction et ont un impact néfaste sur la motivation des salariés, comme l'indique la **théorie bifactorielle présentée par Herzberg (1959)**.

De même, sans reconnaissance et se sentant isolés, les salariés ne peuvent satisfaire leurs besoins d'appartenance et d'estime, tels que présentés par **Maslow (1954)** dans sa hiérarchie des besoins. Compte tenu de ces difficultés au travail et de l'insatisfaction de ces deux besoins intermédiaires dans la pyramide des besoins, il n'est ainsi pas possible aux salariés de LoveClic de se consacrer à la satisfaction de leur besoin d'accomplissement et à leur épanouissement.

En outre, la routinisation des tâches, inhérente, par exemple, à l'application stricte de procédures de refus de remboursement, ne conduit pas à un enrichissement humain et n'incite pas les salariés à s'impliquer dans leur travail, ce dernier étant perçu comme dénué d'utilité. Par conséquent, les salariés n'ont « aucun but, sinon l'impatience d'achever la journée », comme l'évoque Caroline. Ce constat, aboutissant à une absence totale de motivation des salariés, corrobore la théorie de **Locke (1968)**, soulignant l'importance des buts dans la motivation de chacun. En l'absence de challenge et d'objectifs personnels à atteindre dans le cadre de leurs fonctions, les salariés sont peu impliqués dans un travail qu'ils considèrent comme vide de sens, ce qui explique la situation des personnels de LoveClic et le nombre de démissions auxquelles le site de rencontres a fait face au cours des dernières années.

On peut ainsi mettre en avant plusieurs facteurs expliquant le mal-être des salariés de LoveClic, lesquels, depuis le changement de direction survenu en 2018, semblent mieux considérés. En effet, la stabilisation des effectifs, au même titre que la concertation lancée par Laurence Bourgmestre, responsable du pôle Ressources humaines, laisse penser à une plus grande attention de LoveClic portée à ses salariés. Cette évolution conduira-t-elle, suivant les conclusions de l'école des relations humaines, à une plus grande implication des salariés dans leur travail et à l'épanouissement de ces derniers ?

## AUTOÉVALUATION

La grille d'autoévaluation ci-dessous vous permet d'évaluer votre niveau et de vérifier si vos réponses correspondent aux attendus de l'examen :

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
	<b>Un premier élément de réponse, mais très incomplet, des erreurs, des contresens.</b>	<b>Des éléments de réponse isolés, des approximations et/ou de la paraphrase.</b>	<b>Question comprise : des éléments de réponse pertinents mais incomplets au niveau des savoirs et/ou de l'application.</b>	<b>Compétence attendue mobilisée avec mobilisation complète des savoirs associés à la compétence. Application pertinente.</b>
À partir des pratiques managériales de LoveClic, vous mettez en avant les sources du mal-être de ses salariés.	Vous répondez au sujet avec une analyse parcellaire, comprenant peu ou pas de références théoriques, dont la maîtrise apparaît incertaine. Les explications sont limitées et le lien entre théories et données du sujet, laborieux.	Vous connaissez plusieurs théories de la motivation au travail : celles-ci font néanmoins l'objet de confusions, avec des explications incomplètes et un faible lien avec les données du sujet.	Vous connaissez différentes théories de la motivation au travail ; cependant, la réflexion est incomplète et peut être améliorée au niveau du développement des concepts et/ou de leur application au sujet.	Vous connaissez différentes théories de la motivation au travail et les explicitiez précisément. Les références théoriques sont maîtrisées et vous en faites une application pratique pertinente en vous référant aux données du sujet.