

PROPOSITION DE CORRIGE

1. Quelles sont les finalités de Chausseluxe ? Quel est son statut juridique ? Justifiez vos réponses. (2 points)

*Cette question a pour objectif d'évaluer l'aptitude du candidat à caractériser une organisation*

Les finalités de cette organisation sont tout d'abord économiques. Cette organisation est une entreprise privée à but lucratif. En effet, elle vend des biens marchands, à savoir des chaussures et de la maroquinerie de luxe afin d'en retirer un bénéfice.

Elle poursuit également des finalités sociales en perpétuant une activité traditionnelle et en assurant à ses salariés un niveau de rémunération satisfaisant.

Le statut juridique est celui d'une société anonyme. Jean-Paul Moyon en est Le Président du conseil d'administration. Elle comporte sept actionnaires.

2. Réalisez le diagnostic externe de cette organisation. (3 points)

*Cette question invite le candidat à repérer les opportunités et les menaces de l'environnement d'une organisation*

Le diagnostic externe a vocation à montrer les interactions entre une organisation et son environnement en y repérant les opportunités et les menaces.

Opportunités

- Marché peu soumis aux aléas de la mode (marché de niche).
- Marché en croissance.
- Marché nécessitant peu d'innovations (outils centenaires).
- De nouveaux consommateurs de produits de luxe dans les pays d'Europe de l'Est et d'Asie contribuent à élargir la demande.

Menaces

- Augmentation des importations en provenance des pays émergents.
- Concurrence de grands groupes dans le secteur du luxe et de la mode.
- Diminution de la consommation globale et perte de confiance des agents économiques qui touchent nécessairement le marché du luxe.
- Risque lié à l'approvisionnement: coût du cuir, dépendance à l'égard de la filière bovine.

3. Après avoir défini la notion d'avantage concurrentiel, vous présenterez celui de Chausseluxe. (3 points)

*Cette question vise à évaluer et à exploiter des connaissances de cours.*

Un avantage concurrentiel est un atout stratégique vis-à-vis de la concurrence. Il s'obtient par l'existence de facteurs clés de succès qui permettent à l'entreprise de se différencier par rapport aux concurrents.

L'avantage concurrentiel de Chausseluxe se fonde sur son expertise dans le métier du cuir:

- qualité de ses approvisionnements;
- qualité de la production: (assemblage cousu main, recours à la méthode Goodyear, savoir-faire de son personnel) ;
- réponse aux besoins des consommateurs (large choix de matières et de couleurs) ;

**4. Identifiez la stratégie adoptée par Chausseluxe. En quoi constitue-t-elle une réponse au diagnostic externe et pourquoi permet-elle d'exploiter son avantage concurrentiel?**

*Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à qualifier et à justifier un changement stratégique.*

Chausseluxe a choisi une stratégie de diversification reliée à son métier de base: le travail du cuir.

Le marché de la chaussure de luxe est certes attractif, cependant, de nouveaux entrants pénètrent le marché

(maisons de luxe et de la mode). Les pays émergents (Euromed, Chine, Inde) sont en mesure de produire des chaussures de qualité. Par conséquent, l'intensification de la concurrence incite Chausseluxe à trouver des solutions alternatives.

C'est pourquoi elle s'est diversifiée dans la maroquinerie de luxe qui est un marché porteur. La maroquinerie a connu la plus forte croissance du secteur avec une croissance annuelle moyenne de 7 % sur la période 2001-2007. Les marges y sont supérieures de 10 points à celles du marché de la chaussure de luxe.

Avec cette stratégie de diversification, Chausseluxe anticipe l'évolution du marché de la chaussure de luxe et cherche à réaliser des gains de synergie en déclinant son expertise dans le travail du cuir à de nouveaux produits.

### **5. Déterminez les problèmes de gestion des ressources humaines auquel cette organisation est confrontée. (3 points)**

*Cette question a pour objectif d'amener le candidat à repérer et expliquer un problème concret de management.*

La production de chaussures et la maroquinerie de luxe requièrent un personnel qualifié. La proportion de salariés très qualifiés encore très élevée permet pour l'instant d'assurer une production de qualité. Néanmoins les départs en retraite prévus pour les plus qualifiés d'entre eux conjugués au fait que la transmission des compétences au sein de l'organisation n'est plus effective, laissent présager une perte d'expertise.

De même, sa masse salariale handicape lourdement Chausseluxe.

### **6. Présenter les moyens auxquels Chausseluxe pourrait avoir recours pour remédier à ces difficultés. Vous présenterez les avantages et inconvénients de chaque solution proposée. (5 points)**

*Cette question vise à évaluer la capacité de synthèse et de réflexion du candidat*

#### **a) Coopération avec des organisations externes**

##### **• Coopérer avec le Ministère de l'Éducation nationale en créant un C.A.P par alternance**

##### Avantages:

- o Former de futurs jeunes salariés.
- o Susciter des vocations et assurer la pérennité des savoir-faire dans la chaussure et la maroquinerie.

##### Inconvénients:

- o Créer un C.A.P nécessite des moyens financiers
- o La formation peut ne pas rencontrer le succès escompté.
- o Coopérer avec les compagnons du tour de France

##### Avantages:

- o Bénéficier de leur expertise dans les métiers manuels.
- o S'ouvrir à de nouvelles méthodes de production.
- o Former les salariés par effet d'imitation des bonnes pratiques.

##### Inconvénients:

- o L'effectif de cette organisation n'est pas pléthorique.
- o Sa disponibilité est limitée.

#### **b) Changements internes**

Les dirigeants de Chausseluxe peuvent décider de reconfigurer leur entreprise en adoptant une structure orientée vers l'autonomie et le partage de compétences entre salariés et en permettant à chacun d'accéder aux formations nécessaires.

##### Avantages:

- o Créer un climat propice à l'apprentissage.
- o Faire appel à l'intelligence de chacun.
- o Contribuer à valoriser les salariés.
- o Être facteur de motivation et donc de performance.

Inconvénients:

- o Déstabiliser les membres de l'entreprise.
  - o Partager leur savoir-faire peut rebuter certains salariés ce qui suppose de faire évoluer les mentalités
  - o Un investissement financier conséquent que l'entreprise n'est peut-être pas en mesure de consentir.
- c) Délocaliser une partie de l'activité dans les pays émergents

Avantages:

- o Les salariés des pays émergents ont acquis une réputation d'excellence dans le travail du cuir.
- o Alléger la masse salariale en ne remplaçant pas les salariés en retraite et en diminuant le niveau des rémunérations.

Inconvénients:

- o Risque de voir des emplois disparaître.
  - o Perte d'expertise.
  - o L'image de la marque peut être ternie.
-

## Correction simplifiée

Question-1		2
Finalités	Profits	0,5
	Autres (Pérennité, finalités sociales: Rémunération)	0,5
Statut	SA	0,5
	1 justification (actionnaires, Président du CA)	0,5
Question 2		3
Opportunités	Croissance du marché (CA)	0,5
	Marché rémunérateur (profits, marges ... )	0,5
	Nouvelle clientèle (Asie et Europe de l'Est)	0,5
Menaces	Concurrence forte	0,5
	Risque d'approvisionnement en cuir	0,5
Autres	Toute opportunité ou menace évoquée (voir corrigé) + nouveaux entrants : Maisons de luxe et de mode	0,5
<i>Toute réponse non qualifiée n'est pas valorisée</i>		
Question:3		(3
Définition	Toute idée abordant la notion d'atout permettant à l'entreprise de s'imposer sur son marché ou de faire face à la concurrence	1
Avantage de l'ets	Qualité des approvisionnements	0,5
	Savoir-faire du personnel	0,5
	Qualité de la production (organisation et techniques)	0,5
	Diversité des produits et des services associés (réponse aux attentes des consommateurs)	0,5
<i>Valoriser toute idée pertinente identifiant un autre avantage concurrentiel (ex: image de marque, positionnement sur le marché .. )</i>		
Question 4		4
Stratégie	Diversification dans la maroquinerie de luxe	1
Réponse au diagnostic externe	Échapper à l'intensité concurrentielle forte sur le marché de la chaussure (nouveaux entrants et pays émergents)	1
	Marché porteur (marge + forte)	1
Avantage de l'ets	Maitrise du métier et des savoirs-faire du personnel + Effet de synergie	1
Question (5		3
Problème 1	Masse salariale élevée	0,5
Problème 2	Risque de perte de savoirs-faire	1
	- Départs en retraite	1
	- Qualification insuffisante de certains salariés	0,5
Question 6		5
Toute solution évoquée et présentant au moins 1 avantage et 1 inconvénient <i>Toute solution évoquée et non critiquée (0)</i>		1 x5