

LAULHÈRE – PROPOSITION DE CORRIGÉ

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Laulhère. (3 points)

Points du programme abordés :

Thème 1 : Repérer les éléments constitutifs d'une organisation

1.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?

L'élève doit être capable de repérer les éléments constitutifs d'une organisation.

Thème 2 : Les critères de différenciation des organisations

2.1 La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?

L'élève doit être capable de caractériser une organisation donnée.

Forme	Entreprise privée
Activité	Fabrication de bérets, casquettes et chapeaux, écharpes et gants en laine mérinos ou angora
Ressources	Humaines : 48 salariés Matérielles : usine, boutique Immatérielles : le nom, les labels, le savoir-faire
Champ d'action géographique	International (export Asie)
Taille	PME (48 salariés)
Finalité	Réaliser un profit et assurer sa pérennité

On attend que l'élève propose au moins six éléments de caractérisation à 0,5 point.

La présentation sous forme de tableau n'est pas exigée.

2. Présenter les avantages concurrentiels de l'organisation à partir de l'analyse de ses compétences et de ses ressources. (2 points)

Point du programme abordé :

Thème 6 : Le processus et le diagnostic stratégique

6.1 Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

L'élève doit être capable de repérer l'avantage concurrentiel à partir de l'analyse des compétences et des ressources.

Les avantages concurrentiels de cette entreprise reposent sur :

- **La qualité de ses produits** : basée sur l'excellence des matières premières (laine vierge mérinos, une matière première de très haute qualité) avec un procédé de fabrication traditionnel garanti par un contrôle-qualité intransigeant. La qualité des produits est reconnue grâce aux différents labels obtenus par l'entreprise (Entreprises du patrimoine vivant et Origine France garantie).
- **Un savoir-faire reconnu** : l'entreprise dispose d'un savoir-faire détenu depuis plus de 175 ans. Les bérets sont teintés à partir de recettes maison élaborées depuis près de deux siècles.

Forte de ces atouts, Laulhère a su s'imposer comme la référence du béret *Made in France*, mais a également su imposer ses produits comme des accessoires de mode haut de gamme partout dans le monde.

3. Relever des éléments du diagnostic externe de Laulhère. (3 points)

Point du programme abordé :

Thème 6 : Le processus et le diagnostic stratégique

6.2 Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

L'élève doit être capable de repérer des éléments du diagnostic interne et/ou externe d'une organisation.

Diagnostic externe	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">- Marché porteur du béret militaire- Image de marque, du chic à la française car le béret symbolise la France aux yeux du monde- Progression des ventes des produits <i>made in France</i>- Au Japon et en Corée, la population porte habituellement des couvre-chefs- Accessoire de mode devenu tendance	<ul style="list-style-type: none">- La concurrence asiatique avec des produits à bas prix- Déclin de l'emploi industriel en France- Les consommateurs français se tournent vers des produits importés pour des raisons de prix

La présentation sous forme de tableau n'est pas exigée.

4. Identifier le problème de management rencontré par l'organisation avant son rachat en 2012. (2 points)

Point du programme abordé :

Thème 1 : Le rôle du management dans la gestion des organisations

L'élève doit être capable de repérer dans une organisation simple les problèmes de gestion qui se posent.

Le problème de management auquel cette entreprise a été confrontée est un problème de trésorerie important, amplifié par la forte concurrence asiatique qui propose des produits à prix cassés.

5. Identifier les choix stratégiques mis en œuvre par l'organisation pour répondre à ce problème et montrer qu'ils relèvent effectivement du management stratégique. (4 points)

Points du programme abordés :

Thème 1 : Qu'est-ce qu'une organisation ?

1.2 Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

L'élève doit être capable de repérer les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel.

Thème 7 : La stratégie des organisations

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

L'élève doit être capable de repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation.

- **Choix stratégiques mis en œuvre :**

- **Stratégie d'intégration** qui consiste à acquérir de nouvelles compétences et à élargir son activité pour mieux contrôler la filière (*cette définition n'est pas attendue*).

L'organisation Laulhère ouvre une boutique à Paris et une boutique éphémère en hiver à Courchevel, ce qui lui permet de sécuriser son circuit de distribution et d'avoir accès à un marché potentiel en hiver tout en maîtrisant la démarche qualité tout au long de la chaîne logistique.

On acceptera que le candidat illustre le choix d'une stratégie d'intégration par le rachat par Laulhère de l'un des concurrents (Blancq-Olibey) afin d'augmenter ses capacités de production et d'acquérir de nouvelles compétences (stratégie d'intégration horizontale : ce concept n'est pas attendu).

Par contre, on n'acceptera pas que le candidat parle de stratégie d'intégration s'agissant de la distribution de ses produits dans les boutiques des aéroports, chez Nature & Découvertes, chez Gamm Vert et Point Vert...

- **Stratégie de différenciation** qui consiste à proposer une offre différente de celle des concurrents, unique pour le consommateur (*cette définition n'est pas attendue*). L'offre de l'entreprise repose sur les qualités intrinsèques du produit et sur son image de marque. Cette stratégie permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents et de s'imposer sur des marchés (exemple : l'armée).

Accepter l'une ou l'autre des stratégies.

- **Qualification des décisions :**

Critères du management stratégique	Justifications
Engagent l'organisation sur le long terme	L'entreprise a mis en place ces différentes solutions suite au rachat en 2012. Les premiers effets nécessitent un temps de latence non négligeable et vont engager l'entreprise pour plusieurs années.
Prises par les dirigeants	C'est à l'initiative de la PDG Rosabelle Forzy (suite au rachat) que ces décisions ont été prises.
Difficilement réversibles	Ces stratégies sont difficilement réversibles (investissement dans l'outil de production, image de marque, développement d'un réseau de distribution élargi...)
Nécessitent des investissements importants	Investissement dans l'outil de production Rachat de concurrents Développement de l'image de marque de qualité Matières premières de qualité, coûteuse

La présentation sous forme de tableau n'est pas exigée.

6. Repérer les facteurs de contingence qui ont influencé ces choix. (3 points)

Point du programme abordé :

Thème 1 : Le rôle du management dans la gestion des organisations

1.2 Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

L'élève doit être capable d'identifier les facteurs pouvant agir sur les décisions managériales.

Plusieurs facteurs de contingence peuvent expliquer les décisions prises par les dirigeants au sein de cette organisation pour répondre au problème de management :

Internes

- savoir-faire et compétences uniques reconnues dans la fabrication des bérets (labels divers) ;
- l'histoire et la culture de l'entreprise (traditions ancestrales depuis 1840).

Externes

- consommateurs qui recherchent de plus en plus la qualité des produits ;
- consommateurs sensibles à l'authenticité et à la qualité de la relation commerciale ;
- marchés militaires importants (recherche de produits de qualité) ;
- image du « chic » à la française, French Touch ;
- clientèle asiatique sensible à la qualité et à la mode française ;
- bérets qui reviennent à la mode ;
- le *made in France* trouve écho auprès d'une clientèle de plus en plus nombreuse.

La distinction facteurs internes et facteurs externes n'est pas exigée.

7. Proposer des critères d'évaluation quantitatifs et qualitatifs qui permettent de mesurer la performance de l'organisation depuis son rachat. (3 points)

Point du programme abordé :

Thème 3 : Le management stratégique : le choix des objectifs et le contrôle stratégique

3.3 Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?

L'élève doit être capable de définir des critères d'évaluation.

Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
<ul style="list-style-type: none">- Chiffre d'affaires et son taux d'évolution- Ventes en volume et leur évolution (nombre de produits vendus)- Part du chiffre d'affaires réalisé à l'export- Evolution des effectifs- Indicateurs de rentabilité (résultat net...)	<ul style="list-style-type: none">- La satisfaction des clients (le taux de satisfaction client en terme de qualité, de prix...)- Qualité des produits (<i>on acceptera que ce critère puisse être apprécié par des mesures quantitatives telles que le nombre de retours, le nombre de produits mis au rebut...</i>)- Le climat social (<i>on acceptera que ce critère puisse être apprécié par des mesures quantitatives telles que le taux de satisfaction des salariés, le taux d'absentéisme, le taux d'accident, le taux de turn-over...</i>)

La présentation sous forme de tableau n'est pas exigée.