

Proposition de corrigé

Quelle stratégie face à de nouveaux concurrents plus performants ?

Le marché des produits culturels et de loisirs s'ouvre à de nouvelles formes de concurrence. Les entreprises qui distribuent traditionnellement ces produits dans des magasins spécialisés doivent améliorer leur compétitivité pour conserver leur position concurrentielle

1. Caractériser l'organisation «LOISIREL» : type, taille, statut juridique, ressources, métier. (3 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à identifier les principales caractéristiques d'une organisation.

Type : entreprise privée.

Taille : entreprise de grande taille : 45 magasins en France ; 4 500 salariés ; chiffre d'affaires qui place l'entreprise parmi les 500 premières entreprises européennes.

Statut juridique : société anonyme

Ressources : (on pourra accepter le résultat net comme ressources financières).

- capital de 300 millions d'euros
- chiffre d'affaires de 2 527 millions d'euros en 2005.
- résultat net de 24 millions d'euros
- une surface commerciale de 75 000 mètres carrés
- 4 500 salariés.

Métier : distribution de biens culturels et de loisirs (livres, disques, micro-informatique, son, vidéo et photographie).

2. Définissez la notion d'avantage concurrentiel ; identifiez les avantages concurrentiels que développe chaque forme nouvelle de concurrence à laquelle Loisirrel est confrontée. (4 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à mobiliser ses connaissances sur une notion du programme et à illustrer cette notion en utilisant la documentation.

C'est un avantage temporaire, une sorte de monopole de situation, une rente provoquée par la position de l'organisation face à la concurrence.

Toute autre définition pertinente devra être acceptée.

Identification des avantages concurrentiels inhérents à chaque nouvelle forme de concurrence :

- concurrence des hypermarchés : une politique agressive de prix bas,

- concurrence des marchands culturels en ligne : le prix, la rapidité de livraison, la disponibilité des produits, etc...

3. Analysez les performances commerciales de Loisirel et expliquez pourquoi l'avantage concurrentiel, qui a permis à Loisirel de se développer jusqu'ici, disparaît. (3 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à conduire une analyse permettant d'apprécier les performances commerciales en exploitant la documentation et à mener une réflexion justifiant la disparition de l'avantage concurrentiel de Loisirel.

Loisirel enregistre une stagnation de ses ventes et une perte de ses parts de marché (cf. annexes 3 et 4).

L'avantage concurrentiel sur lequel s'est construit le développement de Loisirel reposait sur le fait qu'elle était la seule à proposer une offre large de produits culturels et de loisirs au sein d'un même espace commercial situé en centre-ville. Cet avantage concurrentiel disparaît progressivement, avec la montée en puissance de la concurrence d'abord des surfaces spécialisées, et maintenant des hypermarchés et des marchands culturels en ligne.

4. Identifiez la nouvelle stratégie choisie par Loisirel et l'avantage concurrentiel qui lui est associé. (3 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à mobiliser ses connaissances pour identifier la nouvelle stratégie et identifier l'avantage concurrentiel qui lui est lié.

Loisirel a choisi une stratégie de différenciation. Elle peut ainsi espérer se positionner comme un spécialiste des produits culturels et de loisirs.

Son avantage concurrentiel consiste à développer la qualité de ses prestations vers le client (conseil, assistance, accompagnement, service après-vente, suivi de la vente) et à instaurer une relation durable de confiance.

5. – Présentez les moyens mis en œuvre par Loisirel pour développer cet avantage concurrentiel. (4 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à repérer dans la documentation (notamment l'annexe 5) les moyens utilisés pour développer l'avantage concurrentiel et à en justifier la pertinence.

Les moyens mis en œuvre par Loisirel pour développer cet avantage concurrentiel reposent sur :

- La compétence des équipes de vente, qu'il faut renforcer, par :
 - la formation intensive des nouveaux salariés,

- l'accroissement de la technicité des vendeurs par le biais des cours dispensés au sein de l'université interne,
- l'accroissement de la polyvalence pour répondre plus rapidement et plus efficacement aux demandes des clients,
- La recherche d'une plus grande proximité géographique avec les clients pour mieux aller à leur rencontre, par l'ouverture de nouveaux points de vente situés à la périphérie des villes (exemple de la création du magasin de Thiais dans un centre commercial),
- Des modifications organisationnelles qui visent à améliorer la qualité du SAV et à mieux prendre en compte les besoins des clients.

6. Après avoir présenté les différents modes de rémunération possibles pour un salarié indiquez, dans le cadre de Losiriél, si le mode de rémunération actuel des vendeurs vous paraît pertinent compte tenu de sa nouvelle orientation stratégique. (3 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte défini et à mener une analyse sur le degré d'adéquation du mode de rémunération à la stratégie choisie.

- Les différents modes de rémunération : fixe/variable, avantages en nature, participation, intéressement...
- Le mode de rémunération incite les vendeurs à réaliser un chiffre d'affaires maximum ; pour cela, ils sont conduits à réaliser le plus grand nombre de ventes en ne consacrant que peu de temps à chaque client ; l'aspect assistance et conseil est délaissé, alors qu'il s'agit d'un axe important de la nouvelle orientation stratégique de Losiriél.

Ce mode de rémunération actuel n'est plus pertinent. Il doit donc être modifié au profit d'un mode de rémunération qui prend en compte la qualité de la relation que le vendeur établit avec le client.