

PROPOSITION DE CORRIGÉ ET DE BARÈME

1. Présentez les caractéristiques (statut juridique, taille, ressources, champ d'action) et précisez la finalité du groupe Avesgonia. (4 points)

Au niveau du statut juridique, l'élève pourra préciser le statut de la tête de groupe et/ou le statut de chaque société constituant le groupe. La taille peut être appréhendée par la réponse relative aux ressources.

Le groupe Avesgonia est un groupe d'entreprises privées à but lucratif. Sa finalité est donc d'assurer sa pérennité en réalisant un profit. Pour cela elle cherche à satisfaire les besoins individuels solvables dans le domaine de la randonnée et des sports de plein air.

Avesgonia a un statut de SA.

Le chiffre d'affaires du groupe est de 202,4 millions d'euros. (autres éléments : cf. ressources).

Entreprise de grande taille, par son effectif et son chiffre d'affaires.

Les ressources :

- financières : capital social de 12,7 millions d'euros ; chiffre d'affaires ;
- humaines : 827 salariés ;
- matérielles : nous n'avons de précisions que pour les unités de production au nombre de deux.

Champ d'action : le marché des activités liées au plein air (sports et randonnée). Avesgonia est présent en France à l'international.

2. Identifiez les avantages concurrentiels qu'Avesgonia cherche à développer ? (1,5 point)

Les deux premiers éléments sont essentiels et doivent être indiqués par le candidat. Le troisième est davantage lié aux marges d'action qu'il permet.

Une différenciation par des marques fortes (marketing) et une présence sur l'ensemble des créneaux.

La recherche et développement (qualité et innovation), avec une unité de recherche.

Des coûts de production en diminution.

3. Présentez les éléments du diagnostic externe. (3 points)

Le diagnostic doit être présenté de manière structurée en menaces et opportunités.

Menaces :

- puissance des concurrents étrangers à forte identité et ayant des coûts plus favorables,
- développement de Décathlon et de sa marque,
- risques liés aux contrefaçons.

Opportunités :

- importance du marché et croissance (7 % en moyenne),
- demande de produits à image forte, la marque est un élément dans l'acte d'achat.

4. Qualifiez et justifiez le mode de production à l'œuvre dans l'activité d'Avesgonia. (1,5 point)

On acceptera les réponses « production en série » et « production par lots » dans la mesure où le produit est standardisé, produit en série mais avec une limitation par lot pour répondre aux effets de mode.

Il s'agit d'une production en séries et par lots. Dans le domaine textile, la production doit respecter le principe des collections. Celles-ci changeant à chaque saison, il est donc évident qu'il faut produire les vêtements pour la saison et donc dans une perspective de très court terme : la production par lots s'impose.

5. Qualifiez et présentez les options stratégiques envisagées. En quoi permettent-elles de répondre aux problèmes soulevés par les diagnostics. Quelles en sont les limites ? (5 points)

La spécialisation peut être citée en phrase d'introduction pour présenter les options stratégiques envisagées résultant du diagnostic, mais ne constitue pas un élément de réponse.

Le groupe est spécialisé sur le marché des activités de plein air. Les nouvelles options, qui ne sont pas contradictoires avec cette spécialisation, sont les suivantes :

- l'externalisation totale de l'outil de production versus rationalisation (on peut remarquer que même en cas de rationalisation de la production l'externalisation est étendue) ;
- la différenciation par une politique de marque et la R&D ;

Le problème est ici de définir une stratégie qui permette à l'organisation de se procurer un ou des avantages concurrentiels sur ce marché où la compétition internationale est intense. Les différentes options envisagées permettent d'apporter une réponse aux problèmes et aux opportunités apparus lors des diagnostics.

Tant l'externalisation que la rationalisation de la production ont pour but de réduire les coûts, donc de pallier le problème au niveau de l'outil de production. En effet, cette baisse des coûts permettrait de faire face, dans un premier temps, au développement de Décathlon sur les produits d'entrée de gamme et, dans un second temps, de dégager des marges plus importantes sur les autres produits.

Cependant les deux options présentent des risques différents :

- la rationalisation peut ne pas donner un avantage coût durable ; cependant, elle permet de sécuriser l'innovation en évitant la contrefaçon et le détournement de technologie,
- l'externalisation est peut être préférable en terme de coût, mais présente le risque que la production ne soit plus maîtrisable.

La différenciation cherche à profiter de la croissance du marché et surtout de la demande en produits à image forte. Elle représente donc un avantage lorsque celle-ci est suffisamment importante pour faire percevoir un produit comme étant spécifique et

difficilement imitable ce qui permet de le vendre à un prix plus élevé. Cette politique peut toutefois présenter un risque si l'image ne correspond pas aux attentes de la clientèle.

La volonté de diminuer les coûts n'est pas seulement une stratégie de domination par les coûts. La baisse des coûts peut aussi avoir pour but de rechercher un accroissement des marges, permettant ainsi de financer la politique marketing et la R&D.

6. Expliquez ce que sont les parties prenantes. Identifiez celles qui sont à l'œuvre suite au plan de réorganisation présenté. Lesquelles peuvent constituer un contre-pouvoir ? Quel serait leur mode d'action ? (5 points)

L'élève devra rappeler les notions de partie prenante et de contre-pouvoir et appliquer la connaissance de ces notions au cas proposé.

Les parties prenantes comprennent les groupes qui participent à la survie et à la réussite de l'organisation.

Celles qui se manifestent ici sont :

- les dirigeants (prise de décision),
- les actionnaires (exigence d'un taux de rentabilité élevé),
- les banquiers (problème de la solvabilité de l'entreprise),
- les salariés (perte d'emploi),
- les fournisseurs (perte de débouchés par une production externalisée de leur client).

Ces parties prenantes peuvent constituer des contre-pouvoirs ; permettant de contenir le pouvoir de décision des dirigeants.

Dans l'organisation présentée, on relève :

- les salariés représentent un contre-pouvoir dans la mesure où ils peuvent revendiquer la défense de leurs intérêts professionnels, négocier avec la direction et, éventuellement, se mettre en grève,
- les syndicats peuvent prolonger et renforcer l'action des salariés,
- les actionnaires constituent également un contre-pouvoir qui se manifeste dans le cadre des assemblées générales.

Le plan de réorganisation devant aboutir à assurer la pérennité de l'organisation, les actionnaires ne devraient pas y être défavorables.

L'action du CE n'étant pas explicitement déterminé par le programme, prévoir un bonus si l'élève rappelle que le CE doit être informé lors d'un plan de réorganisation et donner un avis.