

---

 Proposition de corrigé
 

---

**1- Caractérissez l'organisation Opinel et précisez sa finalité. (3 points)**

Référence au programme de 1STG : 1.2. Les organisations : des réalités diverses
---

Type : entreprise privéeTaille : PME employant 90 personnes, et ayant réalisé un CA de 10 millions d'euros en 2008 (annexe 1)Nationalité : française, (annexe 1)Statut juridique : société anonyme (annexe 1)Champ d'action :

Activité : conception, fabrication et vente de couteaux

Géographique : international, le couteau est « vendu dans 80 pays », « 45 % de ses ventes sont réalisées hors de l'Hexagone, principalement en Europe » (annexe 1)

Finalité : Faire du profit pour assurer sa pérennité.**2- Présentez de façon structurée les différentes composantes de l'environnement de cette organisation. (4 points)**

Référence au programme de 1STG : 3.1. L'organisation et l'environnement en interaction
--

Micro environnement :

- Distributeurs (partenaires privilégiés) :  
Commerces bien structurés : quincaillerie, tabacs de luxe, magasins de sports, jardinerie, grandes surfaces spécialisées, grands magasins → annexe 3  
Distributeurs communs à d'autres fabricants de couteaux fermants → annexe 2  
Relais Opinel et des boutiques de cuisine : Alice Délice, treize à table → annexe 3
- Partenaires :  
Cabinet spécialisé : veille permanente au niveau mondial → annexe 4  
L'INPI → annexe 4
- Leaders d'opinion : ambassadeurs de la marque  
Éric Tabarly, Jean-Louis Étienne, Paul Bocuse, Picasso → annexe 1
- Concurrents (moyenne gamme) :  
Géants français du secteur (Nogent, Pradel, Sabatier)  
Fabricants allemands (Zwilling, Wüsthof)  
Fabricants japonais (Kasumi, Haiku)  
Grandes surfaces spécialisées (Ikéa, Habitat) → annexe 3
- Clients :  
« Les fidèles du couteau de loisirs » (collectionneurs) et les « jeunes urbains de retour aux fourneaux » → annexe 2
- Fournisseurs :  
Les fournisseurs d'acier et de bois issu d'exploitations françaises → annexe 1

Macro environnement :• **Domaine légal :**

La contrefaçon est de plus en plus importante, ce qui constitue une menace pour l'entreprise. Mais le droit lui permet de mener des actions en justice (INPI).

• **Domaine socioculturel :**

De nombreuses opportunités apparaissent :

- Le couteau devient un objet culte → annexe 1
- Retour des activités liées au jardin et à la nature → annexe 1
- Évolution des mentalités en faveur du développement durable → annexe 1
- Les cours de cuisine se multiplient, et la cuisine traditionnelle revient à la mode « des jeunes urbains pour le retour aux fourneaux » → annexe 2.

**3- Indiquez les sources du pouvoir de l'actuel dirigeant, Denis Opinel, et déterminez, en le justifiant, son style de direction. (3 points)**

Référence au programme de T STG : 6.2. La diversité des dirigeants et des styles de direction

Denis Opinel : Les sources du pouvoir du dirigeant

Le pouvoir du dirigeant émane des statuts de l'organisation. Denis Opinel occupe le poste de Directeur général. → annexe 1 et annexe 2

Son pouvoir est fondé également sur ses connaissances et ses compétences : il est entré à 22 ans dans l'entreprise familiale. Il y a appris le métier. Il est fidèle à l'esprit artisanal. Son statut d'expert, lui confère le pouvoir et l'autorité de prendre des décisions. → annexe 2

Le style de direction de Denis Opinel s'oriente vers le style participatif (annexe 2)

- Il démontre une confiance absolue envers ses subordonnés : « Denis Opinel pratique un leadership discret, privilégiant la confiance en ses collaborateurs » → annexe 2
- Il entretient des rapports très étroits fondés sur la confiance et démontre donc son intérêt pour ses subordonnés : « Sa priorité : que tous les services communiquent bien entre eux ». → annexe 2

On peut admettre toutefois comme réponse le style consultatif car les objectifs sont définis après discussion avec les subordonnés : « Pour les grandes décisions, il s'appuie sur son directeur commercial et marketing et sur le directeur financier et technique ». → annexe 2

**4- Présentez les avantages concurrentiels de cette organisation en structurant votre réponse. (3 points)**

Référence au programme de T STG : 7.1. Le processus stratégique. Concernant l'entreprise, le processus stratégique consiste à identifier un avantage concurrentiel.

- **Avantages concurrentiels liés au produit :**

- **l'esthétique ou la stylique du produit (design)**

Ce produit est un des 100 plus beaux objets du monde, il est un objet emblématique du design contemporain, sa reconnaissance est internationale → annexe 2

- **un produit innovant protégé**

Ce produit intègre des innovations qui elles-mêmes évoluent dans le temps en fonction des progrès technologiques : Bague de sécurité tournante, virole conçue pour bloquer la lame, blocage de la lame en position fermée. Ces innovations en font un produit inimitable. → annexe 4

- **Avantages concurrentiels en termes de marché :**

- **la notoriété de la marque**

Opinel, nom de la famille, de la marque et du produit offre une valeur ajoutée supplémentaire aux consommateurs en termes de notoriété, cette notoriété est entretenue par la marque grâce à sa starisation et grâce au caractère particulier de l'objet qui en fait un objet de collection et de commémoration → annexes 2 et 4.

- **la position sur le marché**

Opinel est le leader mondial des couteaux fermants → annexe 2

- **une gamme étendue**

Opinel s'est ouvert au marché international en développant sa gamme et segmentant son marché : création de « kits pour le jardinage », pour la « cueillette des champignons », d'une « gamme pour la cuisine et même d'une « gamme de « luxe » élaborée avec l'ébéniste d'art Bruno Chaperon » → annexes 1 et 3.

- **la diversité des points de vente**

- **Avantages concurrentiels technologiques :**

- **un excellent rapport qualité-prix**

Cet avantage concurrentiel provient des technologies et méthodes utilisées : automatisation des systèmes de production, production en flux tendus, fabrication 100 % française, recherche de gains de productivité, maîtrise des coûts et prix ainsi accessibles aux consommateurs → annexe 2

Il provient également de la qualité et de la fiabilité des matières premières utilisées. → annexe 1

o **la démarche durable (certification ISO 14001)**

Opinel utilise de l' « acier qui est un matériau recyclable à l'infini » et du « bois (95 % du bois utilisé) provenant d'exploitations françaises ». Opinel valorise donc son savoir-faire déjà inimitable en y ajoutant une compétence distinctive validée par la certification environnementale qui lui permet de se démarquer de la concurrence internationale à bas coûts. → annexe 1

**Remarque :** on n'attend pas des candidats qu'ils abordent l'ensemble de ces propositions.

**5- Expliquez en quoi l'évolution du marché provoque, pour Opinel, un problème de management. (1 point)**

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à identifier les situations de management qui conduisent les dirigeants de l'organisation à mener une réflexion et à prendre une décision.

Le problème de management est lié à la baisse du marché du couteau fermant → annexe 2 qui génère un essoufflement de la vente des couteaux de poche pour Opinel. → annexe 3

**6- Exposez, en structurant votre réponse, les solutions mises en œuvre pour résoudre le problème de management. (3 points)**

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à repérer les différentes solutions envisagées par l'organisation pour répondre à son problème de management.

Pour préserver voire développer ses avantages concurrentiels et pour s'adapter à la contrainte du marché, Opinel met en œuvre différentes solutions :

Solutions commerciales :

- Développement à l'exportation (embauche d'un directeur à l'export) → annexe 2
- Élargissement de la gamme : entrée sur le marché du couteau de cuisine et de table → annexe 2 et lancement d'une ligne jardinage → annexe 3
- Efforts sur le packaging pour séduire un public jeune et féminin → annexe 3
- Distribution spécialisée : réseau de distribution attiré (relais OPINEL, chaîne d'une centaine de boutiques disséminées en France) → annexe 3

Solution en termes de ressources humaines :

Opinel met en place une nouvelle méthode de travail qui associe les collaborateurs à l'amélioration de la performance → annexe 3

Solutions technologiques et industrielles :

Politique offensive en matière de recherche-développement :

- Amélioration des produits et des process (rationalisation de l'outil de production) → annexe 3
- Volonté d'avoir en permanence des technologies d'avance → annexe 4

**7- Identifiez la stratégie mise en oeuvre par Opinel et justifiez le choix du dirigeant. (3 points)**

Référence au programme de T STG : 8.1 L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise.

Opinel adopte une **stratégie de diversification** : avec ses nouvelles gammes de couteaux, l'entreprise utilise une nouvelle technologie (les couteaux ne sont plus pliants), s'adresse à de nouveaux clients (public plus jeune et plus féminin) par l'intermédiaire de nouveaux réseaux de distribution (grands magasins, boutiques spécialisées dans l'art de la table).

L'entreprise a recours à une stratégie de diversification car :

- elle doit faire face à la baisse du marché du couteau fermant
- des opportunités s'ouvrent sur le marché du couteau de cuisine
- cette diversification est liée au savoir-faire maîtrisé par l'entreprise
- l'entreprise peut s'appuyer sur la notoriété acquise sur le marché des couteaux pliants.

**Remarque** : La stratégie de spécialisation pourra également être acceptée si elle est convenablement argumentée (un seul et même métier : la fabrication de couteaux).