

PROPOSITION DE CORRIGÉ

1. Identifier les métiers de l'organisation La Galerne. Justifier ce choix stratégique des dirigeants. 3 points

Référence du programme STMG :
 2.1. La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ? Repérer les éléments constitutifs d'une organisation
 3.1 Quels objectifs stratégiques ? 3.2 Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ? - Repérer les facteurs environnementaux influençant la stratégie (micro et macro environnement) - Relier choix stratégiques, finalités, environnement et ressources de l'organisation

Le métier est l'activité centrale de l'entreprise, celle par laquelle elle se distingue des autres, sa raison d'être sur le marché.

Le principal métier de La Galerne est le conseil et la vente de livres.

Néanmoins, La Galerne se positionne sur un second métier : la restauration.

Le choix stratégique des dirigeants consiste en une diversification vers le marché de la restauration.

Il se justifie par un environnement instable et incertain du marché du livre, en crise depuis plusieurs années. Les ventes dans les librairies baissent mais celles des libraires en ligne comme Amazon progressent (13% du marché actuel).

La diversification vers la restauration repose donc sur la volonté de se différencier de la concurrence, notamment des sites internet, qui ne peuvent proposer ce genre de service. Il s'inscrit dans la continuité de la librairie de proposer un environnement d'achat confortable et de qualité : canapés, accès libre aux livres, signatures d'auteurs.

2. Repérer les éléments de diagnostic stratégique interne et externe de l'organisation. 5 points

Référence du programme STMG : 6.2. Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ? Repérer des éléments de diagnostic interne et externe d'une organisation.

Le diagnostic interne prend la forme d'un inventaire des forces et faiblesses en termes de compétences et de ressources :

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre variée et claire ▪ Concept performant : libre accès aux livres et lieu de vie avec fauteuils, restaurant ▪ Bonne image : référence culturelle et sociale au Havre ▪ Bon emplacement géographique : dans l'hyper centre du Havre, ville générant de plus en plus de flux touristiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un chiffre d'affaires en baisse ▪ Charges locatives élevées (loyers élevés en centre-ville) ▪ Coût de stockage des livres important ▪ Masse salariale importante (salariés spécialisés par rayon)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des libraires spécialisés à l'écoute ▪ Stock et nombre de références importants ▪ Compétences des salariés : conseil, spécialistes ▪ 2^{ème} point de vente au MuMa ▪ Site Internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilité faible liée au secteur
---	--

Le diagnostic externe porte sur les menaces et les opportunités de l'environnement :

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement du numérique et du e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement du numérique et du e-commerce ▪ Marché du livre papier en recul ▪ Concurrence importante : grande distribution, grandes surfaces spécialisées, vendeurs Internet ▪ Évolution des modes de consommation : français acquis à la cause de l'immédiateté.

Toute autre idée pertinente proposée par le candidat sera retenue.

3. Formuler le problème de management rencontré par la Galerne. 2 points

<p><i>Référence du programme STMG : 1.2 Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Repérer dans une organisation simple les problèmes de gestion qui se posent

Comment l'entreprise peut-elle rester performante dans un secteur (le secteur du livre) en crise et en mutation ?

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise se caractérise par une incertitude et une instabilité croissantes. Le marché du livre subit, depuis plusieurs années, une crise sans précédent et l'arrivée de nouveaux concurrents (nouvelles formes de distribution grâce à Internet) ce qui a un impact sur la performance de l'entreprise.

Celle-ci doit remédier à ce problème pour assurer sa survie.

4. Présenter les décisions prises par Serge Wanstok pour répondre à ce problème et distinguer les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel. 4 points

<p><i>Référence du programme STMG : 3.2. Sur quoi portent les décisions et comment sont elles prises ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les décisions stratégiques. <p><i>Référence du programme STMG : 1.2. Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Repérer les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel

Serge Wanstok a pris plusieurs décisions stratégiques :

Décisions		Justification
Reprise de l'espace librairie du musée MuMa via une délégation de service public pour essayer de capter une nouvelle clientèle et augmenter le volume des ventes.	Management stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Sur le long terme - Prise par les dirigeants - Difficilement réversible - Nécessite des ressources importantes - Peu fréquente
Diversification vers le marché de la restauration		
Création du site Internet pour capter une partie de cette clientèle.	Management opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Impact à moyen ou court terme - Confiées au personnel d'encadrement - Traduisent concrètement les décisions stratégiques prises en amont
Créer un relationnel fort avec la clientèle en réorganisant les rayons (pochothèque), en les animant (rencontres avec les auteurs) et surtout en affectant à chaque rayon un personnel disposant de compétences spécifiques.		

5. Montrer pourquoi les ressources humaines de La Galerie constituent un facteur clé du succès de la réalisation de ces décisions et déterminer les moyens mis en œuvre par cette organisation pour animer et mobiliser ses salariés. 3 points

Référence du programme STMG : 3.2. Sur quoi portent les décisions et comment sont elles prises ?

- Relier choix stratégiques, finalités, environnement et ressources de l'organisation.

Référence du programme STMG : 5.2. Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation ?

- Déterminer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation

Les ressources humaines sont en effet au cœur de la stratégie de La Galerie.

- Chaque libraire doit avoir des connaissances et compétences pointues dans son secteur.
- Le libraire doit être passionné par son métier et savoir communiquer cette passion.
- Le libraire doit avoir le sens de l'accueil et du partage. C'est ce qui les différencie de leurs concurrents sur le web et leur confère un atout.

C'est pourquoi la masse salariale représente un « lourd investissement » Le niveau de la masse salariale est bien plus élevé chez les libraires que chez leurs concurrents (grandes surfaces non spécialisées, grandes surfaces culturelles, cybermarchands).

De plus, La Galerie est à l'écoute de ses salariés et veille à leur motivation. Elle favorise notamment la promotion interne (vendeurs promus libraires).

6. Exposer les avantages de la mise en place d'une délégation de service public, d'une part pour la Galerie et d'autre part pour la commune du Havre. 3 points

Organisations	Avantages
La Galerie	<ul style="list-style-type: none">- renforcer sa présence au Havre en occupant différents lieux et ainsi développer son activité,- renforcer ses liens avec la municipalité,- créer une dynamique au niveau de ses ressources humaines en favorisant des évolutions professionnelles : des salariés ont été ainsi promus libraires.
La commune du Havre	<ul style="list-style-type: none">- Bénéficier du savoir-faire et des compétences d'un spécialiste dans le domaine de la librairie,- Éviter le coût de la formation et/ou de recrutement de personnel qualifié,- Bénéficier de la notoriété de la librairie la Galerie dans la ville du Havre.

Accepter tout avantage cohérent proposé par le candidat.