

PROPOSITION DE CORRECTION**1. Repérer les métiers de l'organisation ART' ÉTOFFES. (1 point)**

*Point du programme : 1.1. Qu'est ce qu'une organisation.
- Repérer des éléments caractéristiques d'une organisation.*

Deux métiers sont identifiables :

- L'édition de tissus
- La confection de tissus

2. Identifier les avantages concurrentiels de l'organisation à partir de l'analyse des ressources et des compétences de l'organisation. (4 points)

*Point du programme 6.1 Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?
- Repérer l'avantage concurrentiel à partir de l'analyse des compétences et des ressources d'une organisation.*

Les ressources :

Ressources humaines : L'entreprise dispose d'un personnel enthousiaste et motivé, des stylistes talentueux.

Ressources matérielles et immatérielles : 50 000 planches d'indiennes assurant des motifs, des dessins exclusifs et originaux à l'entreprise, une notoriété préservée depuis des décennies malgré les reprises successives de l'entreprise ; une fabrication « Made in France », des essais relatifs à l'utilisation matières plus écologiques sont des moyens de valoriser son image auprès des parties prenantes.

Les compétences :

Savoir faire du personnel dans l'édition et la confection (capacité à créer, à imaginer grâce à la richesse des archives), des actions sur l'image, une forte identité de la marque qui a 60 ans d'existence, expérience des dirigeants Marc et Laurent DIMARCO dans la distribution qui ont su prouver leur valeur de manager à travers la direction de grandes enseignes comme Sanaflore, Les 3 Suisses, Séphora (capacité à piloter l'organisation, à communiquer...).

- Les avantages liés au produit : La qualité des tissus grâce à l'utilisation de matières nobles et naturelles; une fabrication française synonyme de qualité
Le « made in France » = gage de qualité et d'authenticité associé à un savoir-faire ancestral détenu par les salariés français.

3. Présenter le problème de management auquel est confronté ART' ÉTOFFES avant le rachat en 2009 (3 points)

L'épreuve vise à évaluer si le candidat est capable d'identifier une situation ou un problème de management et en proposer une analyse

En 2009, la situation devient critique pour ART' ÉTOFFES

ART' ÉTOFFES s'est retrouvé face à un problème d'offre qui ne coïncidait plus avec les attentes des clients. En effet, elle n'a pas su s'adapter aux changements socioculturels intervenus au cours

des années 90 contrairement aux concurrents qui ont su négocier un virage stratégique intégrant ces nouvelles données.

Cette situation problématique résulte d'une situation d'information imparfaite. En effet, l'entreprise n'a pas su détecter les informations émanant de l'environnement : nouvelles attentes, nouvelles habitudes de consommation, réaction des concurrents, contrefaçon...

On a donc bien un problème de management qui résulte directement de dysfonctionnements dans la gestion de l'information.

L'élève pourra évoquer pour compléter sa réponse la disparition de nombreuses boutiques, qui mettent en difficulté l'organisation dans la distribution de ces produits d'où la réflexion menée par les dirigeants sur le choix d'un nouveau canal de distribution : le e-commerce.

4. Repérer les différentes solutions retenues par l'organisation pour résoudre le problème de management et expliquer en quoi elles relèvent du management stratégique. (4 points)

Point du programme 7.1. Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ? - Repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation.

- renforcer la communication autour du caractère unique de leurs produit : tissu avec des imprimés uniques issus de tampons anciens, un savoir-faire ancestral, des matières premières de qualité et une fabrication française gage de qualité aux yeux du client ;
- Se spécialiser vers le prêt-à-porter avec un développement à l'international ce qui va lui permettre de concentrer tous les efforts sur le développement de cette activité, de mieux connaître la clientèle pour mieux anticiper ses besoins et proposer une offre adaptée ;
- Mode de production en petites séries ;
- Développement d'un nouveau canal de distribution le e-commerce ;
- Sensibilisation des salariés aux risques de la contrefaçon.

Ces mesures sont bien des décisions relevant du management stratégique, car elles :

- Sont prises par les dirigeants : MM. Laurent et Marc DIMARCO qui ont impulsé les nouvelles orientations stratégiques
- Engagent l'organisation sur le long terme : elles engagent la survie de l'organisation ;
- Nécessitent des moyens financiers importants ;
- Sont difficilement réversibles.

5. Indiquer quel est le mode de production choisi et apprécier sa pertinence au regard du problème de management. (3 points)

Point du programme 4.1. Quel mode de production choisir ? - Identifier et justifier le mode de production choisi par une organisation.

L'entreprise doit pouvoir proposer des produits rapidement répondant parfaitement aux exigences de la clientèle sur plan de la qualité notamment. Le mode de production en petite série est particulièrement adapté à cette stratégie, car il limite les stocks et favorise la nouveauté et le renouvellement rapide des collections. Il permet plus de réactivité et d'être au plus près des attentes des consommateurs.

6. Identifier la finalité principale de l'organisation et montrer l'intérêt d'une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). (3 points)

Point du programme 6.2 Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

- Repérer les éléments de diagnostic interne et/ou externe d'une organisation.

Finalité principale : finalité économique → maximiser le profit afin d'assurer la pérennité de l'organisation. Concrètement, il s'agit pour ART' ETOFFES de concevoir (R&D, études, ...), produire et vendre des vêtements de prêt-à-porter ainsi que du tissu ethnique.

La démarche RSE :

- Création et conception des modèles maintenues en France ;
- Dynamisation de l'économie locale par sa démarche écologique ;
- Matières 1^{res} biologiques de qualité ;
- Transparence et authenticité des démarches de conception et de production pour susciter l'intérêt des consommateurs ou leur attachement à la marque ;
- Utilisation de matières 1^{res} éco-responsables : l'ortie ou le chanvre sont moins gourmands en eau que le coton ;
- Volonté de s'appuyer sur les ressources locales en termes de savoir-faire et de compétences ;
- Amélioration des conditions de travail et formation du personnel.

7. Expliquez comment la personnalité et la culture des dirigeants ont participé au développement d'une démarche RSE. (2 points)

Point du programme : 1.2 Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

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

- Repérer les facteurs de contingence à l'origine de la démarche RSE.

Laurent DIMARCO est l'ancien dirigeant de Sanoflore, qui est le plus important laboratoire bio de plantes aromatiques et fabricant de cosmétiques végétaux. Il a donc développé une sensibilité particulière aux problématiques environnementales.

Son père, Marc, a notamment occupé la présidence française de WWF, la célèbre ONG écologiste, ce qui fait de lui un dirigeant soucieux de l'environnement et de l'éthique.

De plus, Marc privilégie l'aspect humain et souhaite développer des relations harmonieuses au travail. (Amélioration conditions de travail, formation du personnel...)

Ces différents éléments sont donc bien des facteurs qui ont conduit les dirigeants à développer une démarche RSE.