

PROPOSITION DE CORRIGÉ (sur 40 points)

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Lucien Georgelin. (6 points)

Point du programme abordé :

1.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?

- Repérer les éléments constitutifs d'une organisation.

Type ou forme	Entreprise privée car familiale : Lucien Georgelin est actionnaire majoritaire.
Finalités	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Économique</u> : réaliser du profit et assurer sa pérennité. - <u>Sociale</u> : assurer le bien-être de ses salariés ; créer des emplois. - <u>Sociétale</u> : entreprise citoyenne : production bio, recettes équitables, produits sans OGM... <p style="text-align: center;"><i>Deux finalités sont attendues.</i></p>
Activité	<p>Activité industrielle : production de confitures, compotes, foie gras, bonbons, confiseries, desserts, terrines, plats cuisinés...</p> <p>Le secteur d'activité est donc secondaire.</p>
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Matérielles</u> : Usine à Virazeil avec des entrepôts de stockage, le tout représentant 16 000 m² de surface bâtie ; machines pour la mise en bocal, l'étiquetage. - <u>Humaines</u> : 144 salariés permanents et 200 en moyenne sur l'année (accepter 147 salariés à fin mai 2015). - <u>Financières</u> : capital social ; profit issu de l'activité ; 90 000 € de subventions du conseil régional. - <u>Immatérielles</u> : savoir-faire, notoriété.
Taille	PME car l'entreprise emploie 144 salariés (<i>accepter 147 salariés</i>).
Champ d'action géographique	National.
Statut juridique	SAS (Société par Actions Simplifiée). <i>Signification du sigle pas exigée.</i>

Accepter autre critère pertinent comme la répartition du pouvoir...

2. Relever les éléments du diagnostic interne de l'organisation. (6 points)

Point du programme abordé :

6.2 Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

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

Diagnostic stratégique interne de Georgelin

Forces	Faiblesses
<p><u>Ressources :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Humaines : savoir-faire important ; - Financières : non évoquées dans le dossier, mais semble en bonne santé financière (5,5 millions d'€ investis dans l'extension des locaux), subvention de la région de 90 000 € ; - Matérielles : outil de production fiable ; extensions récentes des bâtiments. - Immatérielles : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonne image de marque et forte notoriété (logo Saveur de l'Année, Prix de la Tradition) ; ✓ Haute qualité des produits (Certification AB, garantie sans OGM, aucun colorant, ni conservateur, ni arôme n'est ajouté) ; ✓ Réseau de producteurs locaux pour l'approvisionnement en fruits de qualité. <p><u>Compétences :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche et développement réactive, d'où une innovation constante ; capacité à proposer des recettes personnalisées pour chaque client ; - Savoir-faire traditionnel. 	<p><u>Ressources :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Humaines : problèmes de recrutement ; - Matérielles : capacités de stockage insuffisantes. <p>La localisation à Virazeil, dans un endroit relativement isolé, complique encore le recrutement.</p>

Valoriser le vocabulaire « forces et faiblesses » (0.5 point).

Valoriser la structure « ressources/compétences » ou « types de ressources » ou « types de compétences » (0.5 point).

3. Présenter les choix stratégiques opérés par Lucien Georgelin au cours de son développement. (4 points)

Point du programme abordé :

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

- Le diagnostic stratégique aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un ou plusieurs avantage(s) concurrentiel(s) sur le(s)quel(s) les choix stratégiques reposent.

- Les choix stratégiques sont en partie contraints par l'influence des parties prenantes.

- **Stratégie de différenciation** appuyée dans un premier temps sur la maîtrise de **savoir-faire traditionnels** (fruits cuits dans un chaudron en cuivre), puis dans un second temps sur un effort d'**innovation** important, porté en particulier sur le développement de nouveaux produits ;
- **Stratégie de diversification** : rachat et intégration de la **confiserie** Guidez de Brive, puis de la **conserverie** Jean Ciron.

Accepter, sous réserve de justification, la stratégie de spécialisation pour la période 1981-1990, pendant laquelle l'entreprise n'exploite qu'un DAS.

4. Identifier les parties prenantes et montrer comment les choix stratégiques de Lucien Georgelin intègrent leurs attentes respectives. (4 points)

Point du programme abordé :

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

- Le diagnostic stratégique aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un ou plusieurs avantage(s) concurrentiel(s) sur le(s)quel(s) les choix stratégiques reposent.
- Les choix stratégiques sont en partie contraints par l'influence des parties prenantes.

Définition de la partie prenante : Une partie prenante est un individu ou un groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. **A valoriser à hauteur de 0.5 point.**

Les parties prenantes présentées sont :

PARTIE PRENANTE	ATTENTES
les clients , notamment la grande distribution tels que Carrefour et Leclerc	Maîtrise d'un haut niveau de qualité, prenant corps dans un cahier des charges drastique. Satisfaction des nouvelles attentes des consommateurs.
le conseil régional d'Aquitaine qui verse 90 000 € de subventions à l'entreprise afin de poursuivre sa R&D, donc son innovation	Développement de l'activité économique, du rayonnement de la région, mais aussi création d'emplois (10 prévus dans le cadre du projet subventionné).
les fournisseurs de fruits et légumes	Disposer, à travers un client fidèle privilégiant la qualité, d'une stabilité des débouchés et d'une possibilité de mieux valoriser la qualité des produits issus de l'agriculture locale.
les salariés	Disposer de nouveaux emplois résultant du développement de l'entreprise et notamment d'emplois pérennes (CDI).
les consommateurs	Disposer de produits « du terroir » de qualité à des prix maîtrisés (engouement pour les MDD « terroir », telles que Reflets de France ou Nos régions ont du talent).

Accepter autre partie prenante comme Pôle Emploi...

Ne pas exiger distinction PP interne/externe.

5. Expliquer le problème de management qui se pose dans cette organisation. (6 points)

Point du programme abordé :

Thème 1 : Le rôle du management dans la gestion des organisations.

- Repérer dans une organisation simple les problèmes de gestion qui se posent.

Le problème de management des ressources humaines qui se pose à cette entreprise est un problème de **recrutement de personnes qualifiées**.

Ce problème de recrutement est causé par :

- un processus de production propre à l'entreprise qui appelle des compétences spécifiques ;
- une modification des métiers avec les avancées technologiques (d'ouvriers à opérateurs de contrôle) ;
- une activité saisonnière or, les personnes qualifiées recherchent des postes fixes et non des emplois saisonniers ;
- une filière mal perçue et un refus de travailler à l'usine ;
- des nouveaux modes d'organisation du travail (trois-huit, travail en équipe).

Deux causes du problème de management sont attendues.

Accepter autre cause pertinente.

6. Identifier les avantages concurrentiels, puis démontrer que le problème de management peut avoir des conséquences sur ces derniers. (8 points)

Point du programme abordé :

6.1 Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

- Repérer l'avantage concurrentiel à partir de l'analyse des compétences et des ressources.

Définition : Un avantage concurrentiel est constitué d'un ensemble d'atouts temporaires qui permettent à une organisation de se différencier de la concurrence. **A valoriser à hauteur de 0.5 point.**

Les avantages concurrentiels de cette entreprise résident en :

- ✓ sa **capacité d'innovation au niveau des produits** : l'entreprise propose des recettes personnalisées à chaque client et recherche constamment de nouvelles recettes (sauces tomates ; 15 pâtés du Tour de France en 2015).
- ✓ la **qualité de ses produits** : la sélection des fruits est très rigoureuse et repose donc sur un cahier des charges précis quitte à refuser des livraisons si elles ne sont pas conformes aux attentes ; les produits sont faits maison avec une production traditionnelle ; une gamme de produit Bio certifiée Agriculture Biologique (AB) est référencée. La qualité des produits est reconnue grâce aux différents prix obtenus par l'entreprise ("Saveur de l'Année").
- ✓ au niveau de la fabrication de ses produits, l'entreprise dispose d'un **savoir-faire** détenu depuis plus de 30 ans.

Accepter autre avantage concurrentiel pertinent.

Conséquences du problème de management sur les avantages concurrentiels :

- Le problème de recrutement lié à la saisonnalité peut avoir des **conséquences sur la qualité des produits** qui risque d'en pâtir du fait d'un recrutement de personnes pas suffisamment qualifiées, que l'on ne parvient pas à fidéliser d'une année à l'autre.
- Ce problème de recrutement peut également entraîner une **fuite des savoir-faire liés aux secrets de fabrication** par exemple, les contrats étant saisonniers.
- Enfin, ce problème de recrutement génère une surcharge liée au temps et au coût de formation, du fait de la proportion importante de salariés saisonniers à former chaque année, ce qui **pénalise sans doute l'efficacité productive** de l'entreprise.

Les avantages concurrentiels doivent être clairement identifiés avant d'étudier les conséquences du problème de management sur ceux-ci.

Accepter autre conséquence sur les AC présentés.

7. Présenter les solutions actuellement déployées par Lucien Georgelin et celles qui s'offrent à lui pour résoudre son problème de management. (6 points)

Point du programme abordé :

Thème 5 : Le management stratégique : les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes.

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

Solutions actuellement mobilisées :

- Réaliser des formations en interne afin de développer les compétences requises, ce qui permettra de s'adapter aux nouveaux modes de production... ;
- Recrutement de jeunes diplômés qui seront formés afin qu'ils aient les qualifications propres à l'entreprise.

Autres solutions envisageables :

- Aide au recrutement du Pôle emploi et de la Mission locale afin de trouver au mieux des personnes qualifiées
- Développer les contrats de générations afin de faire perdurer le savoir-faire dans l'entreprise
- Annualiser le temps de travail pour embaucher en CDI des salariés. Cela permettra d'embaucher plus facilement des personnes qualifiées qui travailleront plus en période de forte activité et moins en période de faible activité
- Trouver un partenaire qui pourrait employer de manière complémentaire les intérimaires afin de les fidéliser...

3 solutions attendues.

Les solutions proposées doivent être expliquées de façon à comprendre pourquoi elles répondent au problème de management.

Toute autre réponse cohérente avec le problème de RH peut être acceptée.

Pénaliser l'absence de distinction entre les deux catégories de solutions à hauteur de 0.5 point.