

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle des sujets. Pour autant, ce document ne vise pas l'exhaustivité mais tente simplement d'apporter à chaque question, les éléments de réponse couramment admis par la communauté enseignante.

Il est donc tout à fait normal que certaines copies proposent des pistes voisines de celles du corrigé ou encore que des candidats aient choisi de développer certains points qui leur ont semblé correspondre à une compréhension plus large de la question posée. Il appartient aux correcteurs de ne pas se laisser « enfermer » par la proposition de corrigé et d'analyser les productions des candidats avec intelligence en n'hésitant pas à valoriser ceux qui font preuve de capacités d'analyse, de réflexion et de cohérence. Quant aux références conceptuelles et théoriques, il convient d'évaluer la capacité de chaque candidat à convoquer celles qui sont pertinentes, à les intégrer dans un raisonnement (pour construire une méthodologie d'analyse ou pour argumenter une position), sans que les correcteurs aient à attendre une liste exhaustive.

Les correcteurs doivent s'efforcer de faire abstraction de leurs propres positions et faire preuve d'ouverture d'esprit en cherchant avant tout à différencier les candidats en fonction de leur capacité à percevoir le sens d'une question et de la qualité de l'argumentation qu'ils développent. Il est important de tenir compte de la cohérence entre les propositions de solutions et les problèmes de management identifiés.

En conclusion, les propositions de corrigés apportent des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. C'est ensuite à la commission de barème de les compléter par des éléments plus fins d'appréciation permettant de valoriser les candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme écrite le résultat d'une réflexion. En tout dernier lieu, c'est au correcteur que revient la lourde responsabilité de prendre le recul nécessaire par rapport au corrigé et d'évaluer les travaux avec un souci d'objectivité en n'oubliant pas que le niveau des candidats ne peut en aucune façon être comparé avec celui de l'université.

Après avoir pris connaissance du cas ALOGIRENOV et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes :

Analyse de la situation de l'entreprise

- 1) Identifiez et explicitez les stratégies globales successivement mises en œuvre par ALOGIRENOV depuis sa création.**

La typologie d'Igor ANSOFF peut être schématisée par une matrice produits/marchés.

Produits Marchés	Actuels	Nouveaux
Actuels	Pénétration de marché	Développement de produits
Nouveaux	Développement de marché	Diversification

En se référant à la matrice d'Igor ANSOFF, au départ ALOGIRENOV s'est **spécialisée** dans la menuiserie. Elle a concentré ses ressources et ses compétences sur ce métier pour y renforcer son avantage concurrentiel.

Trois voies stratégiques correspondent à la spécialisation :

- La spécialisation par développement de produits : peu à peu ALOGIRENOV a développé sa gamme de produits (portes, volets, clôtures ...)
- La spécialisation par développement du marché : elle a ouvert de nouvelles agences sur l'ensemble du territoire français (d'acteur régional elle est devenue acteur national)
- L'entreprise a mis en place aussi une stratégie de spécialisation par pénétration de marché renforcée par la prospection agressive des commerciaux, car le marché est très concurrentiel.

Le principal inconvénient de la spécialisation est la vulnérabilité de l'entreprise. Aussi, de nombreuses entreprises choisissent de s'ouvrir à de nouveaux métiers permettant, en particulier, la répartition des risques : c'est la diversification.

À compter de 2006, ALOGIRENOV se redéploie sur les systèmes de chauffage, pompes à chaleurs, panneaux solaires, chaudières..., grâce à une **stratégie de diversification par croissance externe**. L'entreprise élargit son métier de base.

Fin 2012, l'entreprise décide de changer de stratégie en se **recentrant** sur son métier d'origine.

2) **Présentez le diagnostic stratégique début 2013 de cette entreprise, à partir de l'outil de votre choix.**

Identifier les forces et faiblesses d'une entreprise (diagnostic interne) et repérer les opportunités et menaces de son environnement (diagnostic externe) sont des étapes indispensables de la démarche stratégique.

Diagnostic externe	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Une clientèle aisée de propriétaires, moins touchée par les aléas économiques • La hausse du prix des énergies (gaz et pétrole) qui incite les ménages à isoler leur habitation • Le Grenelle de l'environnement : l'obligation d'un diagnostic énergétique, certification de la performance énergétique • La prise en compte par la clientèle de l'importance des économies d'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une fiscalité moins avantageuse (crédit d'impôt et taux de TVA appliqué aux travaux de rénovation) • Un DAS (énergies renouvelables...) en déclin • Un contexte économique de crise • Un marché de l'immobilier en baisse • Un marché très concurrentiel
Diagnostic interne	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Une enseigne leader sur son marché • Une expérience permettant de maîtriser son métier • Un réseau national de 160 agences avec une force de vente importante • Un démarchage direct très actif de la force de vente • Un centre de formation intégré et une moyenne d'âge des salariés jeune • Une entreprise intégrée • Un partenariat avec son principal fournisseur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un turn-over du personnel important, bien supérieur à la moyenne du secteur • Des conditions de travail difficiles et peu motivantes : problèmes de salaire, de reconnaissance des compétences, d'horaires...) • Des clients mécontents à cause d'un démarchage agressif • Une rentabilité globale en baisse depuis 2008 (résultat et dividende par action) • Une faible part de l'actionnariat salarié • Pas d'autonomie financière • Un endettement croissant et excessif (> 100 %) à partir de 2010.

Dans le cadre du diagnostic externe, l'outil des cinq forces concurrentielles de M. PORTER peut être utilisé pour analyser l'environnement concurrentiel :

Les forces concurrentielles

- Menace émanant de la rivalité entre les concurrents actuels : un marché très concurrentiel
- Menace des nouveaux entrants : concurrence qui se développe en Europe centrale et orientale (meilleure compétitivité-prix)
- Menace liée au pouvoir de négociation des clients : faible (clientèle aisée de particuliers)

La méthode PESTEL peut également être utilisée pour analyser l'environnement global :

Les influences :

- **Economiques** : situation de crise économique ; hausse du prix des énergies (gaz et pétrole) qui incite les ménages à isoler leur habitation
- **Socio-écologiques** : sensibilisation du public aux problèmes écologiques
- **Légales** : changement défavorable du cadre fiscal ; renforcement favorable de la réglementation thermique (le Grenelle de l'environnement)

3) Expliquez le virage stratégique opéré en 2013. Situez la nouvelle stratégie dans la typologie de Mintzberg.

- Le virage stratégique consiste à effectuer un recentrage sur son métier d'origine (la fabrication de portes, fenêtres, volets roulants...) par croissance interne (création d'une nouvelle unité de production).
- **Les facteurs déterminants qui ont conduit le dirigeant à opérer ce virage stratégique :**
 - L'accroissement de la concurrence
 - La baisse du résultat net de l'entreprise et la pression des actionnaires
 - Des objectifs non atteints sur le marché des énergies renouvelables (pompes à chaleur, chaudières, panneaux solaires...) : 10% du CA au lieu de 50% attendus en 2011
 - La baisse des aides fiscales.

La stratégie délibérée en 2006 a été remise en cause par ces différents facteurs. La décision de recentrage prise par le dirigeant fin 2012 est arrêtée dans l'urgence : elle n'était pas planifiée ni voulue, il s'agit au sens de MINTZBERG d'une stratégie émergente.

4) **Montrez que cette décision stratégique provoque des effets contradictoires pour les parties prenantes.**

Cette décision est perçue comme satisfaisante aux yeux du dirigeant. Elle a été prise sous contraintes fortes (pression par les actionnaires, peur du contexte financier, ...). Le dirigeant doit réagir face aux incertitudes sur l'avenir du secteur des menuiseries en PVC. Toutes les autres parties prenantes ne considèrent pas la décision de recentrage comme optimale.

Est partie prenante, tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de la firme (FREEMAN, 1984)

Les attentes des parties prenantes divergent :

	Les attentes	Le choix du recentrage
Les salariés	Une rémunération équitable, de bonnes conditions de travail, la pérennité de leurs emplois, une reconnaissance.	Inquiétude sur l'avenir (restructuration induite et pérennisation des emplois)
Les actionnaires	Des dividendes élevés, une information transparente, une valorisation des titres. Le dirigeant dispose de la moitié du capital, les salariés de 2%, le reste du capital flottant.	Satisfaction suite au retour sur un métier qui semble plus rentable et source de dividendes plus importants à venir.
Les banques	Le remboursement des emprunts effectués et des intérêts liés, une fidélisation des clients.	Satisfaction suite aux flux financiers dégagés (amélioration de la solvabilité).
Les clients (particuliers)	Des produits de qualité au meilleur prix, un bon SAV.	Insatisfaction face au suivi des produits rendu difficile (SAV)
Les fournisseurs	Des prix corrects, des relations de partenariat durables et équilibrées.	Insatisfaction suite à la perte de contrats.

5) **Présentez les conditions à mettre en œuvre pour répondre aux problèmes de redéploiement des ressources nécessaires et de motivation du personnel**

L'entreprise doit faire face à deux problèmes de management :

- **le redéploiement de ses ressources :**

- après l'augmentation de son effectif due à l'essor du marché des énergies renouvelables, la firme doit maintenant redimensionner les effectifs et songer à la qualification des salariés face à ses nouveaux besoins
- que faire de l'entreprise spécialisée rachetée ? La cession doit être envisagée. Elle permettrait de dégager des ressources financières

- des ressources financières complémentaires devront être trouvées dans le cas où les capitaux issus de la cession ne suffiraient pas
- le développement d'un nouveau site de production implique de définir une organisation opérationnelle (organisation productive).

- le manque de motivation du personnel

- turnover important
- coût pour l'entreprise (recrutement, formation..)
- l'entreprise a du mal à capitaliser les connaissances de ses salariés (formés dans son centre de formation)

Conditions de mise en œuvre de cette décision.

a) Faire évoluer les ressources humaines au niveau quantitatif et qualitatif dans le cadre d'une GPEC

La GPEC désigne l'ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre à un horizon de temps donné l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés de l'entreprise. Les écarts constatés entre les besoins futurs et les ressources futures vont nécessiter des ajustements quantitatifs et qualitatifs. Ces ajustements internes et externes renvoient à l'idée d'adaptation et de flexibilité.

b) Améliorer la motivation des salariés, notamment des commerciaux

La motivation peut être définie comme une force qui incite l'individu à agir. C'est par la mise en œuvre d'un ou de plusieurs moyens de motivation que l'entreprise pourra fidéliser son personnel. Il faudra une réelle réflexion avec une connaissance aussi précise que possible des attentes du personnel afin de proposer des solutions crédibles.

Les principaux leviers de motivation des salariés sont financiers et non financiers.

Référence aux auteurs :

La théorie des besoins de Maslow
La théorie bifactorielle de Frederick Irving HERZBERG
La théorie des attentes de Vroom

Leviers financiers de la motivation :

- Une augmentation de la part fixe des salaires des commerciaux
- Des primes individuelles ou collectives avec des critères d'attribution clairs et objectifs
- La participation et l'intéressement des salariés
- L'actionnariat salarié

- Avantages en nature (téléphones, véhicules de fonction...) ainsi que des avantages sociaux (tickets restaurant, mutuelle, ...).

Leviers non financiers de la motivation :

- Amélioration des conditions de travail (horaires de travail...)
- Reconnaissance de la qualité du travail par la hiérarchie
- Perspectives d'évolution de carrières
- Ecoute plus importante des salariés
- Participation des commerciaux à la fixation des objectifs avec leurs supérieurs hiérarchiques.
- Formation/promotion

c) Renforcer la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs partagées par l'ensemble du personnel et qui vont être enseignées aux nouveaux salariés comme étant la manière juste de penser. Elle oriente les efforts de chacun vers la réalisation d'un objectif commun. ALOGIRENOV devra veiller à renforcer sa culture d'entreprise afin de développer un sentiment de commune appartenance entre les salariés et renforcer leur attachement à l'entreprise. Le respect du client pourra être érigé en valeur à partager par tous les commerciaux. La formation des salariés permet de transmettre les valeurs, rites, symboles, mythes et rituels de l'entreprise.

d) Faire évoluer le style de direction

Selon LIKERT, le style de direction détermine la performance d'une entreprise. Le style autoritaire du dirigeant et des directeurs d'agence ne permet pas l'épanouissement des commerciaux. Un style plus consultatif (voire participatif) pourrait être envisagé. Les salariés seraient plus motivés ce qui permettrait d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de faciliter le changement.

e) La capitalisation des connaissances : Le « Knowledge management »

ALOGIRENOV a des salariés très jeunes (moyenne d'âge de 33 ans). Ils n'ont donc pas beaucoup d'expérience. L'entreprise peut donc envisager de faire émerger le savoir pour le rendre disponible aux nouveaux venus (notion de Knowledge Management ou management des connaissances). Les connaissances explicites, grâce aux T.I.C peuvent être organisées et rendues disponibles (réseau intranet mettant à la disposition de l'ensemble du personnel des informations relatives à son fonctionnement). Les connaissances tacites sont, elles, plus difficiles à transmettre.

Les 120 agences pourraient ainsi partager leurs expériences... Cela renforcerait le sentiment de commune appartenance.