



V6-00095  
608865  
Manag Gest

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 12

Session : 2020

Épreuve de : *Management et Sciences de gestion*

**Consignes**

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

Donner 1: Les leviers stratégiques de la réussite.

1.1 La stratégie d'une entreprise peut se faire à 2 niveaux, des Domaines d'activités Stratégiques (DAS) ou alors au niveau global de l'entreprise. Les modalités de croissance sont la façon dont l'entreprise va permettre d'appliquer les stratégies concurrentielles et de croissance.

Dans un premier temps, l'entreprise Les Chaumettes du Chai Lotté s'est développée en faisant seule, par croissance interne. Ceci permet à l'entreprise de maîtriser le développement de son activité, garder son savoir-faire qui fait sa force par un positionnement de luxe et de qualité. Celle investit énormément dans ce type de croissance et adaptée et en réponse au marché. Protection des innovations (brevets, marques)

Ensuite, dans les années 2000, elle croît en faisant avec d'autres entreprises. Par un partenariat avec l'entreprise La Reine aux petits pieds. Ceci a permis et permet toujours de faire face à la forte concurrence sur le marché. En outre, de fortes synergies sont permises par ce partenariat avec un système d'information commun, via l'alliance créée en 2012.

L'alliance a permis de recuser son réseau de distribution, par canal directs, en vendant directement aux clients, ce qui permet d'augmenter les marges, connaître les envies des consommateurs, ce qui est indispensable dans le domaine du luxe. De surcroît, les marques de l'entreprise Les Chaumettes du Chai Lotté et de la marque La Reine aux petits pieds permettent de satisfaire chaque

classe d'âge dans le domaine des chaquettes / boxers de luxe. Dans entreprises qui investissent fermement, une vision commune, et une production 100 % française.

Enfin, en 2018, de nouveaux produits ont été lancés avec des start-up du numérique. Ce type de structure conjuguée lui permet de directement avoir accès à la recherche et développement nécessaire pour intégrer le marché des vêtements connectés. Ce qui a donc fait gagner du temps et de l'argent, ainsi que l'accès à un réseau - faire reconnu, lui permettant de développer sa stratégie de haut de gamme.

1.2 Selon Mintzberg, la structure est précisément ce qui permet la division du travail et la coordination des tâches.

Dès qu'en année 1990, l'entreprise avait une structure fonctionnelle, chaque salarié avait une fonction associée, sous l'autorité de l'employeur, ceci a permis de développer la qualité et le savoir-faire de l'entreprise, ce qui fait sa force depuis sa création.

Ensuite, liée au à la diversification de l'entreprise en ayant 3 marques au total, elle décide de passer à une structure divisionnelle. Ceci a permis de développer au maximum chaque marque en chaque dirigeant la dirigeant comme une entreprise, un cadre de profit, avec des objectifs propres à chaque marque. Tout en assurant des synergies de la production afin d'économiser les coûts.

Enfin, avec l'évolution de l'entreprise, elle s'est tournée en 2010 vers une structure matricielle, lui permettant de créer encore plus de synergies entre les marques par un personnel plus flexible, ce qui accroît la capacité d'adaptation de l'entreprise dans un environnement turbulent.



1.3 Un diagnostic externe permet à une entreprise de connaître les facteurs clés de succès du marché, ce qu'elle doit faire pour obtenir un avantage concurrentiel, dépasser la concurrence, être meilleure que les autres. Il est composé du macro et micro environnement.

Nous analysons le macro environnement de l'entreprise Les Chaussettes du Chat Botté, c'est-à-dire tout ce qui influence l'entreprise au niveau externe dans son environnement externe, en utilisant la méthode PESTEL:

## Opportunités

## Menaces

### Économiques

• Hausse du pouvoir d'achat des ménages français de 17% en 2017, ce qui a permis une hausse de la consommation d'articles chaussettes. Achats français comme un acte citoyen.

• Expéditions facilitées grâce au marché unique européen. Augmentation de la vente en valeur des articles chaussettes à maille, positive depuis 2013 en France

• Hausse des achats d'habillements en Chine, OSA et R-U

• Augmentation des ventes pour les produits vendus de l'étranger.

• Augmentation des importations de 50 millions d'euros en 6 ans en France, les Français achètent moins de chaussettes que d'autre(s).

• Baisse du taux de croissance de l'évaluation en volume depuis 10 ans, qui reste néanmoins positif en France.

• Importation de produits asiatiques  
• Baisse des achats d'habillements au Japon, Italie et Allemagne

### Social

Hausse de la démographie en Chine, OSA et R-U, ce qui soutient la hausse de la consommation dans ces pays. Importance de la mode pour les jeunes générations.

Vieillessement de la population de ces pays, ce qui entraîne une baisse de la consommation, -37% au Japon par exemple.

### Technologiques

Le savoir-faire est fortement reconnu par la clientèle, une qualité inégalable assure une forte hausse de l'image de marque.

Écologie  
Viabilité

Les consommateurs sont attirés de l'impact écologique du produit, son origine, respect des droits des salariés, ce qui peut représenter une opportunité ou une menace selon la stratégie environnementale des entreprises.

Législation sociale contraignante  
entraîne de délocalisations.

Analyse du micro environnement, c'est une industrie ou secteur d'activité qui regroupe un groupe d'organisation disposant de la même offre de biens / services ou des offres étroitement substitutives.

Analyse à l'aide des forces de Porter: Secteur du articles chaussés à mailles.

L'intensité concurrentielle est très forte dans ce secteur en de nombreuses entreprises et sont implantées, nationales ou venant de l'étranger. De plus, ce secteur est à maturité ce qui accroît cette intensité. Selon Adam Smith.

La menace des nouveaux entrants est élevée en de plus en plus d'entreprises étrangères et les coûts s'implantent sur le marché. Les barrières à l'entrée sont assez faibles car dans le luxe on ne peut pas demander l'idée d'un concurrent par une barrière du prix.

La menace des produits de substitution est modérée, avec notamment les cellulosés ou le joggng, qui peuvent offrir une satisfaction égale aux consommateurs.

Le pouvoir de négociation fournisseurs semble être élevé car la dégradation du tissu industriel français a conduit à réduire le nombre de fournisseurs, ils sont donc plus concentrés.

Le pouvoir de négociation clients est très faible car les clients sont les consommateurs finaux. Les derniers sont prêts à payer plus cher si le produit est français et de qualité.

Le pouvoir de l'État est très élevé, en raison des taxes, de l'importation imposées aux entreprises françaises.

En conclusion, le marché n'est pas attractif en raison de fortes menaces,

Code épreuve : 299

Nombre de pages : 12

Session : 2020

Épreuve de : Management et Sciences de gestion

## Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

intuités et pouvoir prendre ici.

Un avantage concurrentiel est la domination d'une entreprise sur les autres sur un champ commercial donné et en temps donné. (Porter)

Cette entreprise a opté sur un avantage concurrentiel de différenciation. À l'aide d'innovations innovatrices, de compétences uniques, un savoir-faire français, difficile à obtenir en raison du peu de formation qu'il existe. Une formation interne (2 ans) constante de génération et unique à l'entreprise. Son avantage concurrentiel correspond à la typologie VAIN de Barney : avantage de valeur, rare, inimitable et non substituable. Forte image de marque créée pour ses clients, par la qualité de produits.

1.4 Le réseau de distribution est l'ensemble des personnes physiques ou morales qui participent de la production à la commercialisation d'un produit.

Son réseau est constitué de Canal direct et court, donc multicanal, ce qui la rapproche de ses clients. De surcroît, elle effectue une distribution très sélective, afin de créer de la rareté et de garantir que la marque est produite en France, ce qui recherche les consommateurs. Se positionnement haut de gamme est cohérent avec ce type de distribution car les BSA vendus en majorité des produits haut de gamme (2 à 5€) coûtent 25€ pour les



chandises de l'Amérique les chaussettes du chat botté.

Elle utilise une implantation stratégique, car il y a une clientèle avec un fort pouvoir d'achat afin d'attirer des clients susceptibles d'acheter les produits de la marque.

Elle utilise également des pratiques de marketing événementiel afin d'éblouir les clients et les pousser à acheter. Le site institutionnel permet de promouvoir la marque et la vente par internet se fait exclusivement via son site marchand.

La stratégie est en phase avec son positionnement, la culture du marché c'est-à-dire son environnement concurrentiel, toujours par une différenciation vers le haut s'appuyant de la communication au stratégie de distribution direct / court et sélective.

## Domaine 2: Des enjeux financiers et humains.

2.1 Le Chiffre d'affaires (CA) en 2017 est de: 6 488 000 €  
et de 7 148 000 € en 2018, soit une augmentation de 10,17%.

Taux d'exportation: 2017: 7,4%. contre 4,98% en 2018  $\left(\frac{356}{7148} \times 100\right)$

Ce taux est inférieur à la moyenne du secteur: 17,3% en 2018.

De plus, les exportations représentent une plus faible part en 2018 qu'en 2017.

Ce qui prouve que son marché principal est en France.

Le CA moyen HT du secteur est de 868 000 €, ce qui représente seulement 12,14% du CA de l'entreprise Les Chamettes du Chaud Lothé, elle a donc une CA Très supérieur à la moyenne du secteur.

Les services représentent une très faible part du CA (0,08% <sup>en 2018</sup>), de même pour les ventes de marchandises (17,91% en 2018). Son activité principale est la vente de production de lien (77,97% en 2018) et en augmentation de +13% entre 2017 et 2018, c'est ce qui permet l'augmentation globale du CA de l'entreprise car les ventes de marchandises ont pu exister en baisse.

## 2.2. Calcul des SIC:

• Production de l'exercice: 2017: 5 398 k€  
2018: 5 890 k€ (5 573 + 295 + 122)  
2017 - 2018: +11%.

• Marge commerciale: 2017: 728 k€ (1358 - 630)  
2018: 616 k€  
2017 - 2018: -15,39%.

La Valeur ajoutée (VA) et la richesse créée par l'entreprise.

$$\text{VA: 2017: } 5398 + 728 - 669 + 34 - 1895 = 3296 \text{ k€}$$
$$\text{2018: } 3936 \text{ k€}$$

$$2017 - 2018: + 19,42\%$$

Il représente en 2018: 55% du CA alors qu'il est de 50% en moyenne dans le secteur, ce qui prouve son bon degré d'intégration.

L'entreprise a fortement augmenté sa VA entre 2017 et 2018, grâce à l'augmentation de la production et l'exercice, mais aussi de charges comme les matières premières et autres achats qui ont diminué alors que la production a augmenté.

En 2017, la VA représente 80,80% du CA  $\left(\frac{\text{VA}}{\text{CA}}\right)$

En 2018, la VA représente 55,06% du CA, soit une augmentation de 5 points.

### 2.3 Partage de la VA.

- Salaire:  $\left(\frac{2077 + 624}{\text{VA}}\right) = 81,95\%$  en 2017 et  $71,90\%$  en 2018

~~Le moyenne du secteur est de~~

- Actionnaires:  $\frac{\text{dividendes}}{\text{VA}} = 11,47\%$  en 2017 et  $11,03\%$  en 2018.

- Prêt / Banque:  $\frac{\text{intérêt}}{\text{VA}} = 1,46\%$  en 2017 et  $1,02\%$  en 2018

- Entreprise elle-même: 0% dans les 2 cas? Car la totalité des bénéfices va aux actionnaires.

- État:  $4,67\%$  en 2017 et  $5,26\%$  en 2018

Nous pouvons voir que la part pour l'État et les actionnaires est stable et pas excessive. L'entreprise est très peu endettée en raison des faibles intérêts versés.



Code épreuve : 299

Nombre de pages : 12

Session : 2020

Épreuve de : Management et Sciences de gestion

## Consignes

- Remplir soigneusement l'en-tête de chaque feuille avant de commencer à composer
- Rédiger avec un stylo non effaçable bleu ou noir
- Ne rien écrire dans les marges (gauche et droite)
- Numéroté chaque page (cadre en bas à droite)
- Placer les feuilles A3 ouvertes, dans le même sens et dans l'ordre

Le partage de la VA est essentielle dans une entreprise car cela correspond au partage de la richesse créée, qui selon la théorie de l'équité devrait recevoir proportionnellement aux apports de capitaux. Les salaires ont besoin d'être motivés et la rémunération ou le salaire en fait partie. Dans cette entreprise, bien que le tx soit en hausse, les salaires seraient environ les 3/4 de la VA. Des relations importantes qui permettent d'attirer des salariés là où il est difficile de recruter et former, en leur prouvant que la richesse créée serait à leur profit.

2.4 Le motivation est un concept complexe qui étalait en lien entre les performances individuelles, collectives et de l'entreprise. C'est un déclencheur de comportement qui pousse à l'action, une direction et on les attend, les efforts pour atteindre ce but, et la rapidité des efforts dans le temps.

Il existe des facteurs matériels (salaire) et non matériels qui motivent un salarié. Dans cette entreprise les facteurs matériels pourraient être les relations hiérarchiques entre employés et salariés (comparé à la théorie de Maslow et Herzberg la motivation au travail) en cela motive également selon E. Mayo : les relations humaines. En outre, la formation est un facteur de confiance, qui augmente l'estime de soi par de meilleures compétences et qualifications. Enfin, l'évaluation de carrière, qui est une politique de gestion de carrière est important, on voit que le turn-over est faible et cela permet à l'entreprise de maintenir ses salariés durablement formés.

L'entreprise pourrait s'inscrire dans la recherche à la satisfaction des besoins de la pyramide de Maslow, afin qu'il soit épanoui au travail, donc motivé.

Cela a un effet sur l'efficacité du salarié, donc la performance de l'entreprise.

2.5 L'objectif de la Gestion pérennitaire des emplois et des compétences est de prévoir l'évaluation des efforts et compétences avec les ressources humaines de l'entreprise.

Ainsi, d'après le Tableau de Bord des RH, l'entreprise va avoir 73 recrutements à réaliser dus aux départs et 6 dus aux besoins supplémentaires. Elle doit dès à présent rechercher des candidatures en le nombre de cadre disponible et bien entendu les anciens doivent avoir confiance en l'entreprise et se voir impliqués dans l'entreprise. En d'autres termes les anciens avec beaucoup d'expérience, ils aident les jeunes dans leur nouveau emploi en donnant conseil de ce type d'entreprise et un engagement de long terme au vu de la formation nécessaire et de l'ancienneté prévue dans l'entreprise. Elle devrait particulièrement recruter des jeunes au vu de sa pyramide des âges qui tend vers la vieillesse.

L'entreprise pourrait donc chercher à recruter en externe, via une agence, des offres sur les réseaux sociaux, sur son site internet, afin d'avoir un large choix de candidatures et donc de choisir pour recruter les meilleurs salariés possibles, capable de s'adapter et d'être en cohérence avec les objectifs, la vision de l'entreprise.

Ainsi 3:

3.1 L'entreprise va devoir vérifier si elle a les compétences nécessaires pour produire (via la GPEC). Puis, si elle en a capacité au niveau de ses facteurs matériels, des locaux également.

La demande sera-t-elle au rendez-vous? Selon les estimations américaines, cela correspond à un besoin dans ce marché, donc le nouveau produit trouverait sa demande, sachant que le contrat prévoit une augmentation de la production chaque année.

3.2

• Indépendance financière:  $\frac{\text{Endettement financier}}{\text{Total passif}} = \frac{1336}{9268} = 0,14$

• Endettement financier:  $\frac{\text{Endettement financier}}{\text{CP}} = \frac{1336}{6669} = 0,20$

• Autonomie financière:  $\frac{\text{CP}}{\text{endettement financier}} = \frac{6669}{1336} = 4,99$

• Capacité de remboursement:  $\frac{\text{Endettement financier}}{\text{CAF}} = \frac{1336}{646} = 2,07$

$$\begin{aligned} \text{CAF} &= 934 + 270 + 75 + 11 - 70 - 124 \\ &= 646 \text{ k€} \end{aligned}$$

Ainsi, l'entreprise est indépendante financièrement (0,14), elle ne s'appuie pas beaucoup sur l'endettement mais plus sur ces capitaux propres (CP). L'endettement financier est de 20%, ce qui est assez faible, de plus comparé à la moyenne du secteur: 22,5%, c'est inférieur.

En 2 ans, l'entreprise a la capacité de rembourser ses dettes.

En conclusion, l'entreprise a les moyens de s'endetter car elle peut rembourser rapidement ses emprunts en cas, elle est autonome financièrement et a un



